国外工商管理硕士(MBA)优秀教材译丛

市 场 营 销 原 理

(第七版)

[美] Philip Kotler，Gary Armstrong 著
赵 平 戴贤远 曹俊喜 译

清 华 大 学 出 版 社
Prentice-Hall，Inc.

(京) 新登字 158 号

Principles of Marketing/Philip Kotler, Gary Armstrong. 7th ed. Copyright © 1996 by Prentice-Hall, Inc.

本书中文版专有出版权由 Prentice-Hall 公司授予清华大学出版社, 版权为清华大学出版社所有。未经出版者书面允许, 不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有, 翻印必究
本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签, 无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号: 01-96-1469 号

图书在版编目(CIP)数据
市场营销原理/(美)科特勒(Kotler, P.), (美)阿姆斯特朗(Armstrong, G.)著. —北京: 清华大学出版社, 1999. 10
(国外工商管理硕士(MBA)优秀教材译丛)
书名原文: Principles of Marketing
ISBN 7-302-03057-X

Ⅰ. 市… Ⅱ. ①科… ②阿… Ⅲ. 市场营销学 Ⅳ. F713.5
中国版本图书馆 ICP 数据核字(98)第 21430 号

出 版 者: 清华大学出版社(北京清华大学学研楼, 邮编 100084)
http://www.tup.tsinghua.edu.cn
印 刷 者: 清华大学印刷厂
发 行 者: 新华书店总店北京发行所
开　　本: 787×1092 1/16　印张: 33　字数: 780 千字
版　　次: 1999 年 9 月第 1 版　2000 年 4 月第 2 次印刷
书　　号: ISBN 7-302-03057-X/F · 190
印　　数: 5001～9000
定　　价: 58.00 元

译　者　序

《市场营销原理》是由世界著名营销专家、美国营销学会前会长、西北大学教授菲利普·科特勒(Philip Kotler)博士与北卡罗莱纳大学教授加利·阿姆斯特朗(Gary Armstrong)合著的一部营销学教科书。到目前为止,该书已出版了七版,被世界各国工商管理学院广泛采用。

为什么《市场营销原理》这本书受到如此广泛的欢迎?第一,该书比较全面、详细地介绍了营销学的各方面内容,包括营销基本思想、营销机会分析、营销竞争策略、营销策略组合,以及营销活动的计划、组织、实施和控制,等等。第二,该书根据营销理论的最新动态不断更新。在第七版中,就增加了提供优良的顾客价值、满意和质量,关系营销,整体营销质量,价值传递机制,全球营销,以及营销伦理、环境保护主义和社会责任等新内容。第三,该书理论联系实际,深入浅出。书中每章都由一个实际案例引入正题,又由一两个用于复习的案例结束。不仅如此,书中提到的每种理论、思想或方法也常常借助真实公司的案例加以解释。这种方式不仅容易理解,而且容易加深印象。第四,该书既便于教学也便于自学。该书各章的开头都提出了学习目标,后边有总结、讨论的问题和关键术语;这些材料对于教和学都大有裨益。

在清华大学经济管理学院的 MBA 教学中,一直把菲利普·科特勒的书籍作为市场营销学课程的基本教材。我们用过《市场营销管理》的第五版、第六版和亚洲版的中译本;也用过《市场营销原理》第五版的中译本。现在,我们决定采用 1996 年美国最新出版的《市场营销原理》第七版英文版作为我们国际工商管理硕士(IMBA)研究生的市场营销学教材,而把这本中译本作为 MBA 研究生的市场营销学教材。我们正在全面开发该书的各种辅助教学材料,以期进一步提高市场营销学课程的教学效果。

本书原著序及第一章到第三章由赵平翻译;第四章到第十三章由戴贤远翻译;第十四章到第二十二章由曹俊喜翻译。并由赵平负责统稿。本书的整个翻译过程中,都得到了清华大学出版社编辑同志的大力协助,在此表示诚挚的谢意。

译者

1999 年 2 月

原　著　序

市场营销是一种企业职能:识别消费者的需求和欲望;确定企业最能满足其需求的目标市场,并设计出与这些市场相适应的产品、服务及相应的计划。然而营销不是一个孤立的企业职能,它是整个企业组织的指导思想。营销的目的是通过与重要的顾客建立一种利益关系,既满足顾客需求又使自己获利。营销部门不可能仅依靠自己来实现这个目标。它必须与公司其它部门紧密配合,而且还要同所有的相关组织配合,以便为消费者带来更多的利益。因此,市场营销要求组织中的每一个人都为顾客着想,并竭其所能为顾客创造更高的价值和更多的满足。正如西北大学的史蒂文·伯内特(Stephen Burnett)教授指出的:"在一个真正完善的营销组织中,难以判定谁是营销部门的成员,企业组织的每个人都必须根据对消费者可能造成的影响做出决策。"

许多人把营销看作仅仅是广告或推销,但真正的营销不包括推销生产过剩产品的技巧。企业组织要取得市场领导地位,就必须了解顾客需求并为顾客提供更高的价值、品质和服务以取悦他们。如果顾客的利益被忽视了,那么,再多的广告和推销也无济于事。

营销在我们周围无所不在,任何人都需要懂得一些营销。营销不仅适用于制造商、批发商和零售商,而且还适用于各种类型的组织和个人。律师、会计师和医生运用营销原理来处理顾客对其服务的要求。医院、博物馆、艺术表演团体也是如此。如果不拟订营销计划,并付诸实施,政治家就无法获得所需选票。同样,旅游胜地也无法招揽所需的游客。《市场营销原理》这本书通过在不同类型组织中的实际应用,来帮助学生学习并应用现代营销的基本概念和实务。

这些组织中的人员应该知道怎样确定并细分一个市场,怎样确定目标市场,并研制出满足这个细分市场所需要的产品或服务。他们还必须知道如何为其产品或服务定价,使其既富吸引力,消费者又能承受;他们必须知道怎样促销、做广告,使消费者了解其产品并产生购买欲望。很显然,营销人员需要各种各样的技能,以便能感知消费者的需求,并为之服务,使其得到满足。

学生也需要了解营销,因为他们同时扮演消费者和居民的角色。学生常会碰到有人来推销东西,所以必须要了解推销者的手法。将来学生进入就业市场时,他们必须进行"营销研究",找出把自己推销给未来雇主的最佳机会和最佳方法。而且,许多人在刚开始就业时就会担任推销、零售、广告、营销研究或其他各种营销领域内的工作。

方法和目标

《市场营销原理》为市场营销提供了既符合管理学原理又具操作性的方法。书中也有许多深入浅出的应用实例,说明了营销经理面对市场需求与机遇时在处理企业目标与资

源的矛盾中所面临的主要决策。每一章都以反映一家公司真实情况的例子作开头,各章中还穿插了营销专题、短例和案例来说明各种颇有价值的思想、故事和营销策略。

《市场营销原理》一书还有许多反映现代市场营销并充满传奇色彩的故事。如:荷姆·迪波特(Home Depot)公司对消费者极为关注;而利兹-卡尔顿(Ritz-Carlton)公司重视那些关心顾客的人;列维-施特劳斯(Levi-Strauss & Co.)公司为其在世界范围成功地发展找到了一条新路;彻池和维特公司(Church & Dwight)通过在零售市场上的成功转而在批发市场取得领导地位;摩托罗拉(Motorola)追求以消费者为导向,为消费者提供有六项综合品质的产品;宝洁公司(P & G)明智地把注意力放到食品价格上;布莱克和德科公司(Black & Decker)通过收集消费者信息,成功地开发出新产品;可口可乐公司(Coca-Cola)放弃了麦迪森(Madison)大街,转而进入好莱坞开展广告攻势;莱弗龙(Revlon)公司向消费者出售的不仅是产品,而且是希望和梦想;而迪斯尼乐园(Disney)为消费者带来一个梦境中的美国。这些故事以及其他几十个案例贯穿于每个章节,从而突出强调了营销中的重要概念,并把营销带进了我们的生活。

因此,《市场营销原理》对市场营销的介绍既丰富多彩,又具创新性;既有管理原理又有实际操作性。同时,这本书的风格以及大量的案例使其既简明、易懂,又富于乐趣。

第七版更新之处

《市场营销原理》第七版在组织、内容及风格上有重大的改进。此次修订着重说明了一些市场营销的新观点,例如:

为顾客提供更高的价值、满意和质量——以市场为中心的战略,并更加关注消费者。

关系营销——通过与消费者建立长期的利益关系,“拉”住消费者并获得其终身的惠顾。

整体营销质量——强调消费者驱动的重要性,为消费者带来全方位的满足。

价值传递机制——在公司内部的职能交叉部门,以及职能交叉的公司之间建立合作伙伴关系,以便形成有效的消费者价值传递机制。

全球市场营销——以前面各章有关内容为基础,并加上整个一个章着重讨论有关国际市场营销。

营销伦理、环境保护主义和社会责任——以前面各章有关内容为基础,并加上整个一个章着重讨论有关营销道德和社会责任。

第一章介绍并综合以上的论题,作为这门课程的开始。在最后一章中,也就是在具有创新性的第十八章中,主要是讨论通过价值、满意和品质与消费者建立联系。使学生们在课程的最后重新审视这些重要的概念,把其作为联接市场营销各环节的手段。第七版增加的其他主要内容如下:

营销沟通——第十五章着重讲述新的营销沟通环境,直销的营销沟通,以及有中间商的营销渠道的沟通。

销售管理——在第十七章中,是有关销售队伍的策略、组织结构、团队销售以及关系营销等新内容。

营销后勤学——讲述实体分配系统，以及在营销后勤和营销供应链的管理方面所出现的重要问题。还有一个新的部分讲述有关混合渠道的内容。

产品和商标策略——在商标品质和商标策略方面，本书提供了非常新的材料，包括共用商标，商标多样化以及包装与环境关系的问题。

营销管理及竞争策略——第十八章及第十九章为任何营销入门课程提供了最完整的竞争性营销策略。本版加入的新资料包括有关消费者价值范畴的内容。这些章节有助于使学生根据关键的概念来整合他们所学到的营销策略——通过为消费者带来价值、满足和品质以获得竞争优势。

第七版还有其他许多重要的变化。如：本版章节减少了；有关消费者行为的两章被合成了一章；第五章更加简练。本书的整体安排也有些变化。许多章节开头的案例和着重说明的营销专题都使用了许多在企业中实际应用的新观念。数十个新的案例被充实到本书中，图表、引证材料、参考材料做了重大更新。《市场营销原理》第七版还包括几十个新的图片和广告，它们说明了一些关键的问题并使此书更富效果，更具吸引力。所有反映公司真实情况的案例都是新的或被重新修改的。

辅助学习材料

这本书提供的许多辅助手段有助于学生学习。最主要的辅助手段如下：

每章开头的目标说明　每章开始都预先说明此章学习目的，以便使学生们预先了解本章的有关概念。

每章结束部分的摘要　在每章的结束部分，对此章的目标进行摘要总结，以强调主要的观点和概念。

每章开头部分的案例　每章都以一个引人入胜的营销案例开始，介绍此章的主要问题并引起学生的兴趣。

复习性的练习和问题　每章都有一套讨论问题，覆盖此章的关键内容。

关键术语　对于关键术语，书中都给出了定义，而且还在文中加以强调，并在每章的小结后罗列出来。

公司案例　在每一章的结束部分，都有用作课堂讨论或书面讨论的公司案例，在书中的主要部分有综合性的案例。这些案例要求学生在公司真实的经营环境中运用营销学原理。

致谢

这本书的出版不仅仅是作者的工作成果，它在很大程度上要归功于营销理论的先驱们，是他们首先确立了营销的主要问题，创立并发展了有关概念和技术。同时，我们还要感谢在西北大学 J. L. 凯洛格(Kellogg)管理研究生院及北加州大学富勒商学院的同事们，他们为我们提供了许多建设性意见。我们特别要感谢北加州大学的李·布朗和玛舍·米克雷丽，他们为高质量的公司案例和影视案例做了大量工作。我们还要感谢路易斯·河西

为教学手册中题库以及彩色幻灯软件的制作所做的工作。我们要感谢瑞克·斯德为各章小结、讨论问题及练习题所做的工作,还要感谢汤姆·潘可斯基为学生“学习指南”所做的工作。最后,我们要感谢麦克帕尔默在本书写作的各个阶段给予我们的帮助,以及贝特丝·克里斯通为本书编辑所做的工作。

我们还要对审阅过本书新版和提供卓识建议的其他大学的同行们表示感谢:

马丁·约翰	西马里兰社区学院
普里亚·德塞	普度大学
卡尔·奥本米勒	西雅图大学
瑞卡德·雷文斯	丹佛城市州立学院
阿兰 L.阿贝	旧金山州立大学
约翰·斯德文	俄亥俄-芝加哥大学
杰夫·斯垂特	纽约州立大学布劳克伯分校
H.李·麦德	北伊利诺斯大学
大卫·M.雷米	耐格拉社区学院
谢瑞尼·瑞格勒	夏威夷大学
J.福特·劳默·Jr	奥本大学
娜·特尔曼	加州州立科技大学

我们同样要感谢 Prentice Hall 的同仁们。市场营销编辑大卫·波克斯基给了我们许多非常好的建议、实质性的帮助和鼓励(有时甚至是鞭策)。我们还要感谢阿兰·迪雷克和汉森·斯卓通为本书的印刷出版所做的帮助。另外,还要感谢德布罗·特布卡和约翰·米尔斯默雷对本书的帮助。

最后,要深切地感谢我们的家庭——凯希·KC和麦迪·阿姆斯特朗,以及南希、艾米、马丽莎和杰西卡·科特勒,感谢他们对我们不断的支持和鼓励。此书谨献给他们。

菲利普·科特勒
加利·阿姆斯特朗

目　　录

第一章　营销学基础 (1)
　第一节　营销的含义 (3)
　第二节　营销管理 (8)
　第三节　营销管理哲学 (9)
　第四节　下一世纪营销的挑战 (12)
　本章小结 (15)
　关键术语 (16)
　讨论题 (17)
　案例一　“护门”(DoorGuard) (17)
第二章　战略计划与营销过程 (21)
　第一节　战略计划 (23)
　第二节　公司资源分配计划 (26)
　第三节　营销过程 (32)
　第四节　营销活动管理 (36)
　本章小结 (43)
　关键术语 (44)
　讨论题 (45)
　案例二　捕鼠器 (46)
第三章　营销环境 (48)
　第一节　公司的微观环境 (50)
　第二节　公司的宏观环境 (53)
　第三节　对营销环境的反应 (63)
　本章小结 (64)
　关键术语 (64)
　讨论题 (65)
　案例三　捷西佩尼公司(JCPenney) (65)
第四章　市场营销研究与信息系统 (69)
　第一节　营销信息系统 (71)
　第二节　市场营销研究的过程 (75)
　本章小结 (86)
　关键术语 (87)
　讨论题 (87)

案例四　电器控制设备市场 …………………………………………………… (88)
第五章　消费者市场与消费品购买者行为 ………………………………………… (93)
第一节　消费者行为模式 ………………………………………………………… (95)
第二节　影响消费者行为的因素 ………………………………………………… (95)
第三节　消费者购买角色……………………………………………………… (106)
第四节　购买决策行为的种类………………………………………………… (107)
第五节　购买者决策过程……………………………………………………… (109)
第六节　新产品的购买决策过程……………………………………………… (112)
第七节　国际消费者行为……………………………………………………… (114)
本章小结……………………………………………………………………… (115)
关键术语……………………………………………………………………… (116)
讨论题………………………………………………………………………… (117)
案例五　重新想想未来………………………………………………………… (117)
第六章　集团市场与集团购买者行为………………………………………… (120)
第一节　集团市场……………………………………………………………… (121)
第二节　集团购买行为………………………………………………………… (124)
第三节　机构和政府市场……………………………………………………… (131)
本章小结……………………………………………………………………… (133)
关键术语……………………………………………………………………… (133)
讨论题………………………………………………………………………… (134)
案例六　控制行业市场………………………………………………………… (135)
第七章　测量与预测需求……………………………………………………… (140)
第一节　市场的定义…………………………………………………………… (142)
第二节　当前市场需求的测量………………………………………………… (142)
第三节　预测未来需求………………………………………………………… (148)
本章小结……………………………………………………………………… (152)
关键术语……………………………………………………………………… (152)
讨论题………………………………………………………………………… (153)
案例七　预测孩子玩什么……………………………………………………… (153)
第八章　市场细分下的目标市场与优势定位………………………………… (156)
第一节　市场…………………………………………………………………… (157)
第二节　市场细分……………………………………………………………… (159)
第三节　确定目标市场………………………………………………………… (169)
第四节　优势市场定位………………………………………………………… (172)
本章小结……………………………………………………………………… (178)
关键术语……………………………………………………………………… (178)
讨论题………………………………………………………………………… (179)
案例八　饮料市场的竞争……………………………………………………… (180)

第九章　产品综合设计…………………………………………………………………… (185)
第一节　什么是产品……………………………………………………………… (186)
第二节　产品分类………………………………………………………………… (188)
第三节　产品决策………………………………………………………………… (190)
第四节　产品系列决策…………………………………………………………… (204)
第五节　产品组合决策…………………………………………………………… (206)
第六节　国际产品决策…………………………………………………………… (207)
本章小结…………………………………………………………………………… (209)
关键术语…………………………………………………………………………… (209)
讨论题……………………………………………………………………………… (211)
案例九　从品牌名称中挤出更多的东西………………………………………… (211)
第十章　新产品设计………………………………………………………………… (214)
第一节　新产品开发策略………………………………………………………… (215)
第二节　新产品开发过程………………………………………………………… (217)
第三节　产品生命周期策略……………………………………………………… (225)
本章小结…………………………………………………………………………… (230)
关键术语…………………………………………………………………………… (231)
讨论题……………………………………………………………………………… (232)
案例十　把梦幻推向市场………………………………………………………… (232)
第十一章　产品定价………………………………………………………………… (237)
第一节　定价时需考虑的因素…………………………………………………… (239)
第二节　一般的定价方法………………………………………………………… (246)
本章小结…………………………………………………………………………… (251)
关键术语…………………………………………………………………………… (251)
讨论题……………………………………………………………………………… (252)
案例十一　机票价格战中余生…………………………………………………… (253)
第十二章　定价策略………………………………………………………………… (256)
第一节　新产品定价策略………………………………………………………… (258)
第二节　产品组合定价策略……………………………………………………… (259)
第三节　价格调整策略…………………………………………………………… (261)
第四节　价格变动………………………………………………………………… (266)
本章小结…………………………………………………………………………… (269)
关键术语…………………………………………………………………………… (270)
讨论题……………………………………………………………………………… (271)
案例十二　只卖音响? 卖二手车也成功………………………………………… (271)
第十三章　分销产品………………………………………………………………… (274)
第一节　分销渠道的性质………………………………………………………… (276)
第二节　分销渠道行为和组织…………………………………………………… (279)

第三节　分销渠道设计决策 …… (284)
第四节　分销渠道管理决策 …… (289)
第五节　实体分销和后勤管理 …… (290)
本章小结 …… (297)
关键术语 …… (298)
讨论题 …… (299)
案例十三　超越传统 …… (299)
第十四章　出售产品——零售及批发 …… (303)
第一节　零售业 …… (304)
第二节　店铺零售业 …… (305)
第三节　无店铺零售业 …… (311)
第四节　零售商市场营销决策 …… (313)
第五节　零售业的未来 …… (316)
第六节　批发业 …… (317)
第七节　批发商的类型 …… (318)
第八节　批发商市场营销决策 …… (320)
第九节　批发业的趋势 …… (321)
本章小结 …… (322)
关键术语 …… (323)
讨论题 …… (324)
案例十四　山姆的俱乐部: 扩充规模应付竞争 …… (325)
第十五章　产品促销: 营销沟通策略 …… (328)
第一节　发展有效沟通的步骤 …… (331)
第二节　制定全盘的促销预算和组合 …… (336)
第三节　市场营销沟通变化中的一面 …… (340)
第四节　在社会上应负责任的市场营销沟通 …… (346)
本章小结 …… (349)
关键术语 …… (350)
讨论题 …… (351)
案例十五　雅芳(Avon): 一个促销策略的改造 …… (352)
第十六章　产品促销: 广告、营业推广与公共关系 …… (355)
第一节　广告 …… (357)
第二节　广告的主要决策 …… (358)
第三节　营业推广 …… (367)
第四节　公共关系 …… (374)
本章小结 …… (377)
关键术语 …… (378)
讨论题 …… (379)

案例十六　汉堡王(Burger King)：寻找正确的信息 ………………………… (379)
第十七章　产品促销：人员推销与销售管理 ………………………………… (382)
第一节　人员推销的角色 ………………………………………………… (384)
第二节　管理销售人员 …………………………………………………… (386)
第三节　人员推销的原则 ………………………………………………… (396)
本章小结 ………………………………………………………………… (400)
关键术语 ………………………………………………………………… (400)
讨论题 …………………………………………………………………… (401)
案例十七　国际商用机器公司(IBM)：重组销售人员 …………………… (402)
第十八章　通过满意、价值和质量建立与顾客的关系 …………………… (405)
第一节　顾客价值和满意的定义 ………………………………………… (407)
第二节　交付顾客价值和满意 …………………………………………… (410)
第三节　保留顾客 ………………………………………………………… (412)
第四节　实施总的质量市场营销 ………………………………………… (417)
本章小结 ………………………………………………………………… (418)
关键术语 ………………………………………………………………… (419)
讨论题 …………………………………………………………………… (420)
案例十八　牛排店：打破常规 …………………………………………… (420)
第十九章　创造竞争性优势——竞争者分析和竞争性市场营销策略 ……… (423)
第一节　竞争对手分析 …………………………………………………… (425)
第二节　基本的竞争性策略 ……………………………………………… (430)
第三节　平衡消费者和竞争者导向 ……………………………………… (439)
本章小结 ………………………………………………………………… (440)
关键术语 ………………………………………………………………… (441)
讨论题 …………………………………………………………………… (441)
案例十九　宝洁公司：走向全球——在化妆品中一种新的方法 ………… (442)
第二十章　全球市场 ……………………………………………………… (447)
第一节　进入 21 世纪的全球市场营销 ………………………………… (449)
第二节　考察全球的市场营销环境 ……………………………………… (450)
第三节　决定是否向海外发展 …………………………………………… (455)
第四节　决定进入哪些市场 ……………………………………………… (455)
第五节　决定如何进入市场 ……………………………………………… (456)
第六节　拟定全球市场营销方案 ………………………………………… (459)
第七节　决定全球市场营销组织 ………………………………………… (462)
本章小结 ………………………………………………………………… (463)
关键术语 ………………………………………………………………… (464)
讨论题 …………………………………………………………………… (465)
案例二十　哈迪公司(Hardee's)：在韩国的市场营销 ………………… (466)

第二十一章　服务、组织、人物、地点与概念的营销 …………………………………（469）
第一节　服务市场营销……………………………………………………………（470）
第二节　组织市场营销……………………………………………………………（479）
第三节　人物市场营销……………………………………………………………（480）
第四节　地方市场营销……………………………………………………………（482）
第五节　概念营销…………………………………………………………………（483）
本章小结……………………………………………………………………………（483）
关键术语……………………………………………………………………………（484）
讨论题………………………………………………………………………………（485）
案例二十一　城市年(City Year)：像企业一样经营一个非盈利组织 ………（485）
第二十二章　市场营销与社会：社会责任与市场营销道德 ………………………（490）
第一节　社会对营销活动的批评…………………………………………………（491）
第二节　市民与公众行动对市场营销的管制……………………………………（498）
第三节　企业走向对社会负责任的市场营销……………………………………（501）
第四节　市场营销公共政策的原则………………………………………………（507）
本章小结……………………………………………………………………………（509）
关键术语……………………………………………………………………………（509）
讨论题………………………………………………………………………………（510）
案例二十二　雀巢公司：又遭到攻击 ……………………………………………（510）

第一章　营销学基础

本章学习目的　当你学完本章后, 应该能够做到以下几点:

(1) 解释什么是营销, 什么是欲望、需要和需求。

(2) 理解什么是营销管理和需求管理, 以及构建互惠的顾客关系的必要性。

(3) 掌握并区别营销管理的各种观念, 如生产观念、产品观念、销售观念、营销观念, 以及社会营销观念。

(4) 了解在下个世纪中营销所面临的种种挑战, 如非盈利性营销的增加, 全球一体化进程的加快, 世界经济形势的变化, 伦理和社会责任的强化, 以及新型营销活动的前景。

荷姆(Home Depot) 公司是一家大型的住房装修连锁店, 它在营销方面是非常成功的。这是因为该公司不仅仅以顾客导向为宗旨, 而且是完全站在顾客角度上提供服务。用公司总经理及合伙人波尼 · 马库斯的话说,“ 公司全体员工都已理解, 全心全意地关心顾客是我们的承诺。”

头一眼看来, 一家荷姆商店并不引人注目, 水泥地面, 粗糙的库房, 就像一个飞机库。然而, 你却能在这里找到想要的东西, 且价格很低。荷姆公司提供的商品多达 3. 5 万种, 有关住房装修的任何东西都能在此买到, 它的价格则比其他商店同种商品低 20% ～30% 。

荷姆公司不仅以合适的价格提供合适的商品, 它的最突出特点是对顾客提供高质量的服务。马库斯与他的合伙人奥舍 · 布兰克在建立该公司时的宗旨非常简单, 那就是帮顾客解决住房装修中的问题。他们的目标是:“ 让缺少自信心的顾客从只会装灯泡、拧螺丝, 变成装修住房的行家里手。要实现这样的目标就不是简单地增加商店中商品的种类, 然后从顾客手中收钱, 而是要确实帮助他们解决住房装修中遇到的种种问题, 以便与他们建立持久的关系。”

马库斯与布兰克理解顾客满意的重要性。他们计算出, 一个满意的顾客, 整个顾客寿命周期的价值超过 2. 5 万美元(每次光顾平均花费 38 美元, 每年光顾 30 次, 平均持续 22 年)。然而, 顾客的满意来自于他们与公司那些训练有素、热情周到的职工们的交互作用。职工们始终向顾客提供良好的价值和优质的服务。用布兰克的话说,“ 我们最重要的原则就是在我们商店中, 职工对顾客关心的高质量 ”, 而这又来自于企业对职工的关心。

荷姆公司能够吸引最好的店员来此工作。这里的工资高于行业平均水平, 店员们受到全面的培训。所有职工都对所售商品十分了解, 并且具有处理顾客面临问题的丰富经验。当职工确实能给顾客带来价值并使他们满意时, 公司就把职工当成合伙人, 所有全时职工每年从公司股利中拿到至少年工资的 7% , 他们在对顾客提供服务的过程中也成了公司

的股东。每一位职工都带着桔黄色的围巾,那意味着,“我是公司的股东,让我来帮助你”。

为了进一步激励职工,马库斯与布兰克采取了各种办法。例如,每年有四个周日在早晨六点三十分,他们两人戴着桔黄色围巾在闭路电视中共进早餐,公司在全国范围内的7万多名职工可以看见他们,有这样一段场景——马库斯照例对下属们说:“如果你想找一份工作,你去哪里?”下属们大声回答:“西尔斯公司(Sears)……罗威斯公司(Lowe's)……必尔德斯公司(Builders Square)。”“如果你想找到自己的事业,你去哪里?”马库斯继续问。“荷姆公司。”下属们大声喊着。

荷姆公司不像其他零售公司那样采用高压式销售技术,而是鼓励员工同顾客建立持久的关系,使顾客不断重复地来商店采购,同时帮助顾客解决问题。荷姆公司采用一种直接的工薪方式付酬,以便职工们能够花足够多的时间和顾客沟通而不急于销售。马库斯宣称:“我们绝不采用佣金制度。”实际上,荷姆公司的职工们不仅不诱导顾客过度花费,而且帮助他们尽量花较少的钱来解决问题。马库斯说:“当顾客告诉我他准备花150美元的时候,我们的人能告诉他怎样做可以只花40美元或50美元。对此,我非常高兴。”

对顾客的高度关心已使荷姆公司成为当今最成功的零售公司。自1978年公司成立以来,在不到20年的时间里,它迅速成长为全国最大的住房装修用品连锁店。在过去10年中,每年平均销售额增长率为35%,投资回报率每年平均为45.5%。事实上,公司当前的问题是某些商店中有太多的顾客,每平方英尺每年已达到600美元的销售额。而沃尔玛(Wal-Mart)是250美元,凯玛特(Kmart)是150美元。这给荷姆公司也带来一些问题,如过道太挤,存货太多,店员太少,付款排队等。尽管其他零售公司渴望这些现象,但它却使马库斯与布兰克担心。他们已经采取措施来解决这些问题。他们知道,持续的成功取决于对顾客满意程度的不断追求。马库斯会说,“对待每一位顾客都要像对待你的妈妈、爸爸、姐妹或兄弟一样,你肯定不希望你妈妈排队等候。”

导致公司成功的因素很多:良好的战略,有献身精神的职工,有效的信息系统和杰出的实施活动。然而,当今成功的公司有一点是共同的,即它们都把焦点集中于顾客,强调营销活动;它们都想方设法理解和满足在有效确定的目标市场中的顾客需要;这些公司鼓励每个职工为顾客提供高价值,使顾客获得更大的满意程度。正像马库斯所说:“公司的全体员工都理解,全心全意关心顾客是我们的承诺。”

营销同其他职能相比更多地涉及到顾客,创造顾客的价值和满意是现代营销思想与实践的核心内容。虽然,在本章稍后将更详细地讨论营销的含义,但是最简单的定义也许是:营销就是在某种利润水平下提供顾客的满意。营销的目标就是向顾客保证高价值来吸引新顾客,向顾客提供满意来保持现有的顾客。

沃尔玛公司提出了“我们总是为节省而销售”的承诺而成为世界上最大的零售商;联邦快递公司(Federal Express)由“快速、可靠的小包裹邮寄”承诺而占据了美国小包裹邮寄行业的主要市场;利兹-卡尔顿公司(Ritz-Carlton)向其旅店客人许诺并提供“难忘的体验”;而领导世界软饮料行业的可口可乐公司只是简单和持续地保证:“总是解渴,总是凉爽,总是生活的一部分。”这些公司及其他一些成功的公司都懂得,只要关心顾客,就会有市场份额和利润。

某些人认为,只有在高度发达的经济社会中运营的大公司才进行市场营销活动。而实

际上，不论大公司还是小公司，盈利性还是非盈利性组织，国内企业还是国际性企业，有效的市场营销都是成功的关键。像可口可乐、麦当劳、索尼、IBM、通用电气、联邦快递、沃尔玛和麦利特(Marriott)这样的盈利性公司都进行市场营销活动。而像大学、医院、博物馆、交响乐团和教堂这样的非盈利性组织也进行市场营销活动。此外，营销活动不仅在美国被广泛采用，在世界其他地方也被广泛采用。在北美、南美、西欧和远东的大多数国家中都已发展起良好的营销系统，甚至在东欧和前苏联，营销一直有着坏名声，但政治和社会的巨大变化，已为营销开创了新的机遇，这些国家的工商界与政府的领导人渴望学习现代营销实践的每样东西。

也许，你对营销已经了解了很多，你发现它的一切都是围绕你来做的。你看到了附近商店货架上的丰富产品及其营销；你在电视、杂志和信箱的广告中看到了营销；你无论在何处，比如在家里、在学校、在工作单位，甚至在你娱乐的场所都被置于营销之中。实际上，营销活动包含许多消费者看不见的内容，在它的后面，各种人与活动在为你的注意力和手中的钱而竞争。

本书后面将更完整地、更正式地向你介绍现代营销的基本概念和实践。在本章中，首先给市场营销下个定义，然后解释其核心概念，讨论营销思想和实践的主要观念，并分析现今营销者面临的某些新的挑战。

第一节　营销的含义

什么是营销(Marketing)？许多人都认为，营销就是推销和广告。无疑，人们每天都接触大量的电视广告、报纸广告、直接邮寄广告，甚至电话推销，每时每刻都有人试图向我们推销产品。看来，就像无法逃避死亡和税收一样，我们无法逃避推销。

因而，当你了解到推销和广告仅仅是营销的部分内容，并且常常不是最重要的内容时，也许会感到惊讶。在当今时代，营销已不能再用推销和广告这种旧的概念来理解，而必须用满足顾客需要这种新的观念来理解。如果营销人员能够深刻地理解顾客的需要，开发出超价值的产品，并有效地定价、分销和促销，要卖掉这些产品可以说易如反掌。

众所周知，当索尼公司(Sony)推出第一批便携式收录机时，以及福特公司(Ford)推出第一批T型车时，订单多得简直无法满足。这两家公司设计了适当的产品，这些产品为顾客提供了全新的利益，从而大大增加了市场的需求。正如管理思想大师彼德·德鲁克(Peter Drucker)所说，"营销的目的就是要增加需求。为此，就要深入地了解顾客，以便产品和服务具有适用性，并由自身产生销售。"

在此，我们把营销定义为：营销就是通过创造和交换产品和价值，从而使个人或群体满足欲望和需要的社会和管理过程。为了理解这个定义，我们首先需要解释下面一些基本概念，它们是：需要、欲望和需求，产品、价值、满意和质量，交易、交换和关系，以及市场。图1-1表明了这些基本概念的相互关系。

一、需要、欲望和需求

营销的基石是人类所具有的需要(Needs)。所谓需要是指人们感到缺乏的一种状态。

人类有许多需要，如对食物、衣服、保暖等基本的生理需要，对归属和情感的需要，对知识和自我价值实现的需要，等等。这些需要不是营销人员创造的，而是人类固有的。当某种需要还未实现的时候，人们会尽力削弱它或寻找目标来满足它。在不发达社会中，人们会尽量减低需要或用简单的方式满足它。在工业化社会中，人们则努力研制和开发产品以满足需要。

欲望(Wants)是由需要派生出的一种形式，它受社会文化和人们个性的限制。在美国，一个饥饿的人可能想要一个汉堡包、一袋炸薯条和一杯可乐。而在非洲狩猎部落中，一个饥饿的人可能想要一块烤肉和一瓢河水。伴随着社会的进步，社会成员的欲望也在不断增加，生产者正努力提供更丰富的产品和服务来满足人们的欲望。

图 1-1　营销的基本概念

人们的欲望几乎是无限的，但支付能力却是有限的。因而，人们总是根据其支付能力来选择最有价值或最能满足其欲望的产品或服务。当考虑到支付能力的时候，欲望就转换为需求(Demands)。顾客视产品为利益，他们总是用自己的钱去换取那种确有所值且能带给他们最大利益的产品。“本田”轿车(Honda Civic)代表着基本的交通工具，它既省油，又价格便宜；“奔驰”(Mercedes Benz)轿车代表着舒适、豪华和地位。人们就是依据他们的欲望和支付能力来选择和购买那种能最大限度满足其欲望的产品。

营销杰出的公司总是尽可能深入地了解顾客的需要、欲望和需求。他们认真研究顾客的行为，例如，进行消费者诊断；分析消费者的抱怨、要求、担保和服务信息；培训销售人员，以便他们能够发现尚未满足的欲望；观察本公司产品的顾客和竞争产品的顾客，以便了解他们的喜好；等等。这些研究工作为制定营销策略提供了重要的依据。

在营销杰出的公司中，各层次人员都直接与顾客接触，以便真正了解他们的需要、欲望和需求。沃尔玛超级百货连锁店的执行总裁每两周访问一次商店，直接同顾客交谈；迪斯尼乐园(Disney World)的所有经理每年至少要安排一周从事第一线工作，像售票、卖玉米花、接送顾客，等等。

二、产品

人们利用产品(Product)来满足需要和欲望。所谓产品是指能够提供给市场来满足人们需要和欲望的任何事物。通常，产品是指实物，像汽车、电视机或香皂。然而，产品的概念并不局限于实物，它也包括能够满足需要和欲望的任何无形的东西。人们购买实物产品的主要原因不是拥有它们，而是因为它们能够带给人们某种利益。例如，我们购买食物不是为了观赏，而是因为它可以消除饥饿；同样，我们购买微波炉不是为了作摆设，而是因为它能够加热食物。

营销者经常用商品和服务这两种表述来区别有形产品和无形产品。除此之外，消费者还通过其他媒介来获取利益，例如，通过人、地点、组织、活动和思想等。消费者要选择看哪种电视节目，去什么地方度假，捐助什么组织，接受何种思想。因而，产品涵盖了实物产品、

服务和其他能够满足消费者需要和欲望的一切东西。有时,当使用产品这一术语不适当的时候,我们也用满足物、资源或供给物等替代术语。

许多营销者更注重实物产品,从而忽视了产品所提供的利益,这往往导致错误。钻头制造商可能认为用户想要的是钻头,但事实上,用户真正想要的是孔。正是由于这些营销者被直接欲望所驱动,忽视了对用户需要的仔细分析,所以,当某种能够更好、更便宜地满足用户需要和欲望的新产品出现时,他们就会遇到麻烦,因为具有这种需要和欲望的用户将转向新产品。

三、价值、满意和质量

顾客通常面对众多可以满足某种特定欲望的产品和服务,他们如何在这些产品和服务中做出选择呢? 一般来说,顾客是根据产品和服务对其提供价值的感知做出购买选择的。

顾客价值是指顾客拥有和使用某种产品所获利益与获得该种产品所需成本之间的差别。例如,使用特快专递的顾客获得的主要利益是递交速度快并且可靠。除此之外,顾客还可能获得形象方面的利益,因为特快专递的服务通常被发送者和接收者感到更为重要。顾客在决定是否利用特快专递服务时,将权衡所付出的金钱、精力和所能获得的利益,还要将其与一般邮政服务或其他服务进行比较,最后选择出能为他们带来最大价值的服务。

需要指出的是,顾客常常并不是很精确地分析某种产品的价值和成本,而是根据他们的感知价值行事。例如,特快专递服务真的更快、更可靠吗? 就算是,这种服务真的值很高的价格吗? 几乎没有顾客能够准确地回答这样的问题。一般邮政服务中的快件服务也比较快而可靠,价格却远远低于特快专递服务。但是,根据市场份额评估,在美国的快件市场中,一般快件服务仅占市场份额的8%,特快专递服务则占到45%。由此可以看出,一般快件服务所面临的挑战就是要改变顾客的感知价值。

顾客满意度取决于产品的感知使用效果,这种感知效果与顾客的期望有密切关系。如果产品的感知使用效果低于顾客的期望,他们就不满意;如果产品的感知使用效果等于顾客的期望,他们就满意;如果产品的感知使用效果高于顾客的期望,他们会非常高兴。营销杰出的公司总是努力保持和提高顾客的满意度,因为满意的顾客会重复购买,还会把自己的经验传播给其他人。对于公司来说,关键的问题是使顾客的期望与公司的活动相匹配。例如,为了使顾客高兴,公司对其产品做出某种程度的许诺,但真正的产品所能带给顾客的利益则大于许诺。

顾客的满意度与质量的关系十分密切。近年来,许多公司都在开展全面质量管理(TQM)活动,以期不断改进产品质量、服务质量和整个营销过程的质量。由于质量对产品的使用效果有直接影响,因而,也就对顾客的满意度有直接影响。

从狭义的角度上说,质量可定义为"无缺陷"。然而,这种定义对于以顾客为导向的公司来说已经不够了。这些公司依据顾客的满意度来定义质量。在美国首先开展全面质量管理活动的摩托罗拉公司(Motorola)就是一个例子。该公司负责质量工作的副总经理曾说:"质量必须与顾客联系起来……我们对缺陷的定义是:如果顾客不喜欢产品的某一点,这点就是缺陷。"同样,美国质量管理协会(American Society for Quality Control)把质量

定义为:“产品或服务具有的满足顾客需要的性质和特征的总和。”这些以顾客为导向的质量定义说明,一个公司只有在它的产品或服务满足或超过顾客的期望时才算达到了全面质量。因此,当代全面质量管理的基本目标已经变成“实现顾客的全面满意”。质量必须起始于顾客的需要,结束于顾客的满意。

四、交换、交易和关系

当人们开始通过交换(Exchang)来满足欲望和需求的时候就出现了营销。所谓交换是指从他人那里取得想要的物品,同时以某种物品作为回报的行为。获取想要物品的方式有多种,交换只是其中之一。例如,饥饿的人可以通过狩猎、捕鱼或采集水果来获取食物,也可以向他人乞讨或从他人那里偷窃,还可以用金钱、物品或服务与他人交换。

作为满足欲望和需求的方式之一,交换具有诸多优点:人们不必依赖他人的施舍,不必具有每种必需品的生产技术,能够专心生产他们最擅长生产的物品,然后用其换回自己所需物品。这样一来,交换就使整个社会能够生产更多的东西。

交换是营销的核心概念。为使交换发生,必须满足几个条件:第一,必须存在交换双方;第二,每方都拥有对方所需的物品或价值;第三,每方都想要与对方交换;第四,双方都能自主地接受或拒绝对方的提供;第五,双方都有能力进行沟通和交货。

这些条件使交换成为可能。但是,交换能否实际发生还取决于交换双方能否达成一致意见。如果达成一致意见,则表明交换双方都能从中受益,至少没有损失。这是因为各方在是否接受对方提供方面是完全自由的。正是在这种条件下,交换与生产一样创造价值,它赋予人们更多的消费机会。

交换是营销的核心概念,而交易(Transaction)则是营销的度量单位。所谓交易是指双方价值的交换。在一项交易中,一方把 X 给予另一方,并从另一方得到 Y 作为回报。例如,你用 350 美元从百货店换回一台电视机,这是传统的货币交易(Monetary transaction)。并不是所有的交易都需要货币,在易货交易(Barter transaction)中,你可以用旧冰箱换回邻居的旧电视机。

广义上说,营销者试图让人们对某种提供做出反应,这种反应不仅仅是购买或交换某种物品或服务。例如,政治候选人想引起的反应是投票;教会想要的反应是人们成为教会会员;社会团体想要的反应则是让人们接受某种观点。营销包括了使目标人群对某种产品、服务、思想或其他事物产生预期反应的所有活动。

交易营销(Transaction Marketing)是范围更宽的关系营销(Relationship Marketing)思想的一部分。营销者除了需要创造短期的交易外,还需要与顾客、分销商、零售商及供货商建立长期的关系。营销者必须保证以公平的价格提供优质的产品和服务,由此建立强有力的经济和社会联系。从趋势上看,营销正在从每一次交易利润最大化向与顾客和其他方面共同获得最大利益的方向转换。实际上,建立良好的关系就会出现获利的交易。

五、市场

从交换的概念可以导出市场的概念。所谓市场(Market)是指某种产品的实际购买者和潜在购买者的集合。这些购买者都具有某种欲望或需要,并且能够通过交换得到满足。

因而,市场规模取决于具有这种欲望或需要,以及支付能力,并且愿意进行交换的人的数量。

以前,市场这一术语特指买卖双方交换的地点,如村庄、广场等。经济学家则用市场这一术语来表示某种特定商品交易双方的集合,如房地产市场、粮食市场等。然而,从营销角度看,卖者构成产业,买者才构成市场。产业和市场的关系如图 1-2 所示。买卖双方由四种流联系起来。卖者把产品、服务和沟通送到市场,作为回报,他们从市场收到金钱和信息。内圈说明金钱和商品的交换,外圈则说明信息的交换。

图 1-2　简单的营销系统

现代经济是按劳动分工原则运行的。每个人都专门从事某种物品的生产,然后得到报酬,再用这种报酬购买自己所需要的物品。可以说,现代经济源于市场。生产者去原材料市场、劳动力市场和资金市场购买资源,将其转换成商品或服务,再出售给中间商,由中间商将它们卖给消费者。消费者则出卖他们的劳务,由此得到收入来支付所购买的商品或服务。政府是一种具有多种角色的市场。它从资源市场、生产商市场和中间商市场购买商品和服务。为了支付这些商品和服务,它还要从这些市场上抽税(包括消费者市场)。由此可以看出,世界经济,乃至任何一国的经济都是由各种交互作用的市场所构成,这些市场又通过交换过程有机地联系起来。

工商界人士使用市场这一术语来概括各种消费者群体,像需要市场(Need market)(例如追求健康者群体),产品市场(Product market)(例如家用电器消费者群体),以及区域市场(Geographic market)(例如美国东南地区或西欧地区的消费者群体)。此外,他们也用这一术语表述某些非消费者群体,像金融市场、劳动力市场等。

六、营销

市场的概念最终使我们完成了营销概念的整个循环。营销就是要管理市场,促成满足人们欲望和需要的交换。因此,我们说营销是通过创造和交换产品与价值,从而使个人或群体满足欲望和需要的过程。

交换过程涉及多项活动。卖者必须寻找买者,确认其欲望,为其设计适当的产品或服务,确定价格、促销、储存和运输。营销的核心内容包括产品的研究与开发、沟通、分销、定价以及服务等。尽管人们通常都认为,营销活动是由卖者进行的,但实际上,买者也进行营销活动。例如,当消费者在寻找所需产品的时候,就是进行营销活动。同样,当采购代理商寻找卖者并与卖者讨价还价的时候,也是在进行营销活动。

图 1-3 表示了现代营销系统的主要参与者。在通常情况下,营销涉及竞争者和最终用户。本公司的营销者和竞争者都把产品信息直接或通过营销中介间接传给最终用户。在

这个系统中,所有成员又都受环境因素的影响(包括统计的、经济的、物理的、技术的、政治的和法律的因素,以及社会的和文化的因素)。

图 1-3 现代营销系统的主要参与者

系统中的每一个参与者都附加一个价值到下一个参与者。因此,一个公司是否成功不仅取决于自己的工作,还取决于整个价值链对最终用户需要的满足程度。例如,沃尔玛百货店不可能单独保证出售低价格的商品,除非供应商也提供低成本的货物。同样,福特公司不能单独保证向购买者提供高质量的汽车,除非它的代理商也能提供高质量的服务。

第二节 营销管理

所谓营销管理(Marketing management),是指为了实现组织目标而设计的各种分析、计划、实施和控制活动,以便建立和维持与目标顾客的互惠交换关系。因此,营销管理涉及到对需求的管理,以及对顾客关系的管理。

一、需求管理

许多人认为,营销管理就是要为公司当前的产品找出足够数量的顾客。这种观点有很大的局限性,因为任何组织对于其产品都有一种适当的需求水平。在不同的时点上,需求水平是不同的,有时可能没有需求,有时可能有适当的需求,有时可能有被动的需求或过量的需求。营销管理必须找出适当的方式来处理各种不同的需求状态,因而,它不仅仅涉及寻找和增加需求的问题,也涉及改变需求甚至减少需求的问题。例如,金门桥(Golden Gate Bridge)有时承受过量的负载,超过了安全界限;约斯米特国家公园(Yosemite National Park)在夏季过于拥挤;电力公司在用电高峰期要满足需求会使电力系统出现很多故障。在这些过度需求的例子中,营销管理需做的工作就是暂时地或永久地减少需求。这种情况可以称为"减需求营销"(Demarketing)。减需求营销并不是要破坏需求,而是减少或改变需求。营销管理就是要寻求适当的方式来影响需求水平、需求的时间和性质,以便实现组织目标。换句话说,营销管理就是需求管理(Demand management)。

二、建立互惠的顾客关系

需求管理实际上也是顾客管理。一个公司的需求无非来自两个群体:新顾客群体和重复采购的老顾客群体。传统的营销理论把注意力放在新顾客群体方面。然而,目前的形势已经发生了变化,需求管理除了要制定出吸引新顾客并与之达成交换的策略外,还要尽一

切努力维持原有的顾客并与之建立长期的互惠关系。

为什么要强调维持原有的顾客?过去,公司面对的是迅速增长的经济和不断膨胀的市场,因此可以用"漏篮子"(Leaky-buket)的方法进行营销。膨胀的市场意味着存在许多新顾客,公司能够用新顾客填满营销的篮子"而不必担心原有的顾客从篮子底下漏出去"。但是今天,营销环境已经变化了,人口构成发生了变化,经济增长速度放慢,竞争者更为精明。许多产业的生产能力过剩,所有这一切都意味着公司的新顾客越来越少。为了在低增长甚至负增长的市场获取一块份额,许多公司都在尽力吸引新顾客。这就导致了很高的成本。调查数据显示,在美国,吸引一个新顾客的成本要比维持一个老顾客满意的成本高四倍。

一些公司还意识到,失去一个老顾客不仅是失去了一次销售,而是失去了该顾客以后的全部采购。例如,对通用汽车公司(General Motor)或福特汽车公司来说,一个顾客的整个寿命价值(The customer life value)超过 34 万美元。因此,维持原有顾客具有非常重要的意义。一个公司可能在一次交易中蒙受损失,但却能从长期的顾客关系中获得巨大的收益。

到目前为止,吸引新顾客仍然是营销管理的主要任务之一。这里所要强调的是,营销管理的焦点正在向维持老顾客并与之建立长期的互惠关系转变。其中的关键就是要向顾客提供超价值的和高满意度的产品或服务。也正因为如此,许多公司都重点强调使"顾客"满意。

第三节　营销管理哲学

我们已把营销管理描述为,为了达成与目标市场的预期交换关系所从事的一系列活动。然而,应该用什么样的思想来指导营销? 如何平衡组织、顾客和社会的利益? 通常,这三者的利益是互相冲突的,因此,需要一些哲学思想来指导营销活动。

组织在进行营销活动时可能采用的哲学思想可以分为五种,即生产观念、产品观念、销售观念、营销观念和社会营销观念。

一、生产观念

生产观念(Production concept)的基本点是:顾客会接受任何他能买到并且买得起的产品,因此,管理的主要任务就是提高生产和分销的效率。这种观念是最原始的营销哲学。

生产观念在两种情况下仍然是适用的。其一,当供给小于需求时,管理部门应该采用各种方式增加生产;其二,当生产成本太高,且提高生产率可降低成本时。例如,亨利 · 福特(Henry Ford)的整个营销哲学就是完善 T 型汽车的生产,降低成本,使更多的人能够买得起这种汽车。他曾开玩笑说,给顾客提供什么颜色的车都行,只要它是黑色汽车。得克萨斯仪器公司(Texas Instruments)也曾长期坚持这种营销哲学,即增加生产,降低成本,降低价格。这种哲学曾使该公司占有了美国计算器市场的主要份额。然而,该公司在数字手表市场上运用这种哲学思想时却失败了。尽管该公司的手表价格相对较低,顾客却并不觉得它的产品具有吸引力,因为该公司在努力降低价格增加生产的过程中忽视了顾

客想要的是另外一种产品——既买得起又漂亮的手表。

二、产品观念

产品观念(Product concept)是另一种营销哲学,它的基本假设是:顾客喜欢质量最好、操作性最强、创新功能最多的产品,因此,公司应该集中力量改进产品。一些制造商确信,如果他们能生产出更好的捕鼠器,就会顾客盈门。但是,事实常使他们大失所望,因为顾客为了解决消灭老鼠的问题会寻找各种方法,未必非使用捕鼠器。这些方法可能是喷洒化学药品,寻求灭鼠服务或其他比灭鼠器更有效的方法。此外,即使是一种更有效的灭鼠器,如果它在设计、包装和价格上缺乏吸引力,在分销渠道上不够方便,也不能引起顾客的注意,人们很难相信它是更好的产品,公司也就很难把它卖出去。

产品观念还会导致营销近视症。例如,铁路管理当局曾认为顾客需要的是火车而不是运输,从而忽视了飞机、公共汽车、卡车和私家汽车的严峻挑战;大学管理当局曾认为高中毕业生需要的是通才教育,从而忽视了日益增加的职业教育的挑战。

三、销售观念

许多组织奉行销售观念(Selling concept)。这种观念的基本点是:如果组织不进行大规模的促销和推销,顾客就不会购买足够多的产品。这种观念在“非寻求类商品”(Unsought goods)的生产厂商中尤为盛行。所谓非寻求类商品是指在正常情况下,顾客不想购买的商品,例如,百科全书或保险。在这类行业中,公司必须善于追踪可能的购买者,向他们灌输产品的种种优点。在非盈利组织中,销售观念也是普遍存在的。例如,一个政党拼命把自己的候选人推销给选民,在整个竞选运动中,候选人从清晨到黄昏四处奔走,鼓掌、亲吻孩子、会见捐赠者、发表演说,等等。大量的金钱投在广播广告、电视广告、招贴海报和邮寄广告方面。候选人的缺点被掩藏起来,不让选民知道,因为竞选的目标是将产品销售出去,至于售后顾客是否满意则一概不管。

大多数公司在生产能力过剩时都遵循销售观念,他们的目标是要销售出制造的东西而非市场需要的东西。由于这种观念强调产业销售的交易而非与顾客建立长期的互惠关系,所以,营销活动具有很大的风险。这种观念假设被诱导的顾客喜欢这种产品,即使顾客不喜欢这种产品,他们也会很快忘记,还会重复购买这种产品。显然,这种假设是错误的。许多研究表明,不满意的顾客不会重复购买,更糟的是,一个满意的顾客会把他的经验平均告诉三个人,而一个不满意的顾客会把他的经验平均告诉 10 个人。

四、营销观念

营销观念(Marketing concept)认为,实现组织目标的关键在于正确地确定目标市场的欲望和需要,并比竞争者更有效地满足顾客的欲望和需要。换句话说,营销观念就是要尽全力使顾客的钱具有价值、质量和满意。

销售观念和营销观念很容易混淆。图 1-4 将这两种观念做了比较。销售观念是从内向外进行的,它起始于工厂,强调公司当前的产品,要求营销人员努力推销和促销,以便获利。销售观念的着眼点是征服顾客,追求短期利益,从而忽视了谁是购买者及为什么购买

的问题。与此相对照,营销观念是从外向内进行的,它起始于明确地定义市场,强调顾客的需要,协调影响顾客的所有营销活动,按照顾客的价值和满意状况建立与顾客长期的互惠关系,并由此获利。营销观念的着眼点是生产顾客所需要的产品,通过满足顾客的需要来获得利润。

许多成功的著名公司都采用了营销观念。P & G 公司、迪斯尼乐园(Disney)、沃尔玛公司、马利特饭店和麦当劳(McDonald's)都忠实地奉行这种观念。比恩公司(L. L. Bean)是一家非常成功的服装和户外运动设备的零售商,它在1912年公司初创时就奉行营销观念。该公司发行的第一期商品目录中有如下一段话:“除非商品在完全用坏后顾客仍感到满意,否则,我们的销售工作就没有完结。我们衷心感谢那些能把不完全满意商品退回的顾客……总之,我们希望没有一位不满意的顾客。”

图1-4　销售观念和营销观念的比较

现在,比恩公司仍然竭尽全力使顾客在所有方面满意。为了鼓舞员工确立营销观念,在比恩公司的每个办公室中都张贴了这样的警示:“顾客是什么? 顾客是本公司最重要的人,不管他们是亲自上门还是邮购都是如此。顾客并不依靠我们,我们却依靠顾客。顾客不是我们工作中的麻烦,而是我们工作的目的。我们提供服务不是帮顾客的忙,而是顾客为我们提供了服务的机会。我们不能同顾客争论,因为没有任何人能赢得同顾客的争论。顾客把他们的需要带给我们,我们的工作就是满足顾客的需要,以便使双方获利。”

与比恩公司相对照,许多公司也宣称要实行营销观念,但实际并非如此。这些公司具有营销的形式,像营销副总裁、产品经理、营销计划和营销研究,但它们并不是市场聚焦(Market-focus)和顾客导向(Customer-driven)的公司。关键在于它们是否能有效地适应不断变化的顾客需要和竞争者的策略。像通用汽车和IBM这样的大公司都曾由于不能根据变化的市场调节营销策略,从而丧失了很大的市场份额。

要使一个公司从销售观念转变为营销观念,需要多年艰苦的努力,其目标就是要把顾客满意的思想贯穿于整个公司。顾客满意的思想不再是一种时尚,而是一种行动。正像一位营销分析专家所述:“使顾客满意正在成为美国公司的生活方式,就像信息技术和战略规划一样,它已融于公司文化之中。”

当然,营销观念并不是说要向顾客提供所有他们需要的东西,营销者需在公司盈利和创造更大顾客价值之间寻求平衡,因为营销的目的不是使顾客满意程度最大化。一位营销专家形象地对此做了解释,“据我所知,最短的营销定义就是‘满足可以获利的需要’。营销的目的就是要在一定利润水平下创造顾客价值,如果顾客价值不见了,公司同顾客的关系也就结束了。然而,我们在为顾客创造价值的同时,不要放弃自己的家。这需要精心地平衡。”

五、社会营销观念

社会营销观念认为,组织应该确定目标市场的欲望、需要和利益,然后向顾客提供超价值的产品和服务,以便改进顾客的和社会的福利。社会营销观念是五种营销管理哲学中

最新的一种观念。

近年来,由于环境污染、资源短缺、人口迅速膨胀、世界范围的经济问题,以及被忽视的社会服务,人们怀疑纯营销观念是否还是适当的。社会营销观念想要解决的问题是,从长期来看,识别个别顾客的需要并提供产品来满足这种需要的公司应该怎样做才符合顾客和社会的最大利益?按照社会营销观念,纯营销观念忽视了顾客短期需要和长期福利之间的冲突。

以可口可乐公司(Coca-Cola)为例,大多数人都认为,该公司是具有责任感的公司,它生产的饮料口味受人喜爱。但有些消费者和关心环境的组织则提出了反面意见,认为可口可乐对人体健康几乎毫无价值,还可能损害人的牙齿,含有咔啡因,而且用过的可乐包装随处乱扔污染环境。

上述情况和冲突导致了社会营销观念的出现。图 1-5 表明,社会营销观念要求营销者在公司利润、顾客需要和社会利益三方面进行平衡。最初,大多数公司依据公司的短期利益制定营销决策。后来,他们认识到,从长期来看,满足顾客需要是十分重要的,由此出现了营销观念。现在,许多公司在制定营销决策时开始考虑社会利益。

图 1-5　社会营销观念考虑的三方面因素

强生公司(Johnson & Johnson)就是一个例子。该公司被《幸福》杂志(Fortune)评价为在社区和环境责任方面是美国最受尊敬的公司。强生公司对社会利益的关心可以从公司的一份文件中看出,它是这样写的:我们的信条是强调诚实和正直,要把人看得比利润更重要。在这种信条下,强生公司宁可承担大笔损失,也不愿把任何有害产品推向市场。此外,公司还支持许多社区和雇员组织的项目,只要这些项目对顾客和社区有益。用强生公司总裁的话说,“只要我们不断努力去做善事,我相信市场最终会回报我们。”

该公司把这些口号付诸于行动。就以那次 8 个人服用含氰化物的镇痛胶囊而致死的悲剧事件来说,尽管强生公司确信,药不是在工厂中变质的,而且只有在少数几家商店中,这种药出现变质现象,但公司还是迅速收回了所有产品。虽然公司在这次回收中损失了 2.4 亿美元,但从长远来看,这次回收强化了顾客的信任和忠诚,保住了该品牌药品在止痛药市场的领导地位。从这个案例和其他案例中,强生公司发现,做善事对顾客和公司都有益处。公司总裁说:“我们的信条不应被视为某种社会福利计划,……它只不过是好公司的平常之举。”强生公司多年来对顾客和社区的服务与贡献已使它成为美国最受尊敬的公司之一,也是获利最丰的公司之一。

第四节　下一世纪营销的挑战

营销是在动态的全球性的环境中进行的,环境的迅速变化使过去成功的策略可能不再适合现在,因此,经理们要不断重新思考他们的营销目标和营销实践。正像管理思想大师彼德·德鲁克所观察到的那样,一个公司在上一年代的成功模式在下一年代就可能不

适用了。

当我们步入 21 世纪之时, 营销面对的挑战究竟是什么?由于顾客价值取向变化, 经济增长趋缓, 环境污染严重, 全球竞争加剧, 以及其他经济、政治和社会问题的出现, 公司的生存与发展变得更加困难, 同时, 也为营销带来了新的机遇。目前, 有几种主要趋势和动力正在改变营销的范围并给营销战略提出了新的挑战, 它们是: 非盈利营销的增长, 全球一体化进程的加快, 世界经济形势的变化, 以及伦理和社会责任的强化。

一、非盈利营销的增长

过去, 营销主要应用于各种工商企业, 但近年来, 它已成为许多非盈利组织的主要工作内容, 例如, 大学、医院、博物馆、体育馆, 甚至教堂。许多大学面临报名人数下降、成本上升的问题, 营销被用来确定目标市场、改进沟通和促销, 满足学生的欲望和需要, 以便争取学生和经费。在美国, 有 3 万多所教堂, 数量之多使许多教堂在维持会员数量和争取财务支持方面遇到麻烦。因此, 这些教堂也在进行营销研究, 以便更好地理解会员的需要, 为其确定更适当的服务内容。许多艺术团体, 包括芝加哥的莱利克歌剧团(Lyric Opera Company)(该团演出非常受欢迎, 以至需提前一个季度订票), 都面对巨大的营业赤字, 他们也必须加大对赞助人的营销力度, 以便削减赤字。类似上述非盈利营销的例子是非常多的。

政府部门对营销也表现出日益浓厚的兴趣。例如, 美国军队为吸引新兵要制定营销计划。政府为鼓励人们节省能源、关心环境、戒烟戒酒、消除吸毒, 也在规划社会营销项目。美国邮政部门曾发展了一项创新性的营销计划, 以便在全国范围内掀起支持美国奥林匹克队的活动。该项计划中写道:“邮政部门是官方的奥林匹克赞助者, 为了鼓励美国奥林匹克队取得优异成绩, 实施为该队筹资的促销计划。该计划要在全国 28 000 个邮局开展资助奥林匹克周活动。在邮局, 将邀请顾客签署一张世界最大的明信片, 它长达 523 英尺、宽为 348 英尺, 上面写着‘美国向奥林匹克队致敬’的口号。顾客只要捐赠一美元即可得到两张明信片的缩印件。我们建议顾客将其中一张寄给一个美国奥林匹克运动员, 保存另外一张作为纪念。邮政部门预算花费 1 亿美元开展这项活动, 但期望从增加的邮政产品销售中获取 5 000 万美元的净利。”

由此可以看出, 非盈利部门和公共服务部门的营销活动在不断增加, 这为营销经理们提出了新的令人振奋的挑战。

二、全球一体化进程加快

在过去 20 年中, 世界经济已经发生了巨大变化。由于喷气式飞机、传真机、全球性计算机网和电话网、电视卫星传播以及其他先进技术的发展, 世界各国的地理和文化距离大大缩短。这种变化使公司能够扩大市场区域以及采购和制造的区域, 从而也导致公司和顾客都进入了一种更为复杂的营销环境。

今天, 几乎所有公司, 不论大小, 都以某种方式参与着全球性的竞争。从由墨西哥采购的街道花店, 由亚洲进货的纽约服装店, 到在本国市场上与日本竞争的美国电气制造商, 以及以出口为导向的许多美国的大的消费品生产商均是如此。

在美国国内市场上, 美国公司一直受到欧洲公司和亚洲公司的挑战。像丰田

(Toyota)、西门子(Siemens)、索尼(Sony)等国外公司经常胜过美国公司。与此类似,各行各业的美国公司在海外也发现了新的机遇。像通用汽车、IBM、通用电气(GE)、杜邦(Du Pont)、摩托罗拉(Motorola)、可口可乐和许多其他的美国公司都发展了全球业务,在全世界销售产品。

今天,公司不仅向国际市场销售更多的本国产品,而且从国外购买更多的元器件和供应品。比尔·布拉斯(Bill Blass)是美国最好的服装设计师之一。他可以从澳大利亚选购羊毛布匹,在意大利彩印,把连衣裙设计图传真给香港代理商,然后,由中国大陆生产,成衣被空运到纽约,再被分销到美国各地的零售店。

许多在国内采购的商品,其设计、原料采购、制造和营销有可能分别发生在不同的国家。愿意购买本国货的美国人可能不买日本的"本田"牌轿车(Honda),而买美国的"柯尔兹"牌轿车(Dodge Colts)。可以想象,当他们知道美国品牌的"柯尔兹"轿车是在日本制造的,而日本品牌的"本田"轿车却是由美国生产的时候该有多么吃惊。

现在,世界各国的公司经理都被同样一些问题所迷惑:究竟什么是国际营销?它与国内营销有哪些区别?开展国际营销的竞争者对我们的业务有多大影响?我们要国际化到何种程度?许多美国公司已开始同国外公司、甚至竞争者形成联盟,请他们作为供应商或营销伙伴。例如福特和马自达(Mazda)、通用电气和松下(Matsushita)、AT & T 和好利获得(Olivetti)就已经形成了联盟。在下一个世纪中,成功的公司很可能就是那些已建立起全球网络的公司。

三、世界经济形势的变化

在过去几十年中,世界大部分地区变得更加贫穷了。世界经济萧条使顾客和营销者都面临困难。从整个世界范围来看,人们的需要增加了,但许多地区的人们却没有足够的钱来支付他们所需要的商品。毕竟,市场是由具有需要又有支付能力的人们组成的,二者缺一不可。在美国,尽管工资提高了,但实际购买力却下降了,那些缺乏技术的人更是如此。许多美国家庭只有夫妻双方工作才能维持其购买力。然而,另一个问题是,为了降低成本,制造业规模在缩小,许多工人找不到工作。

在这种经济条件下,机遇与问题共存。某些公司的产品需求在下降,且看不到增长的机会;另一些公司则在为更好地满足顾客需求发展新的产品和方法。沃尔玛百货公司在每一家商店中都贴出"保您满意"和"总是低价"的口号。顾客每到一家沃尔玛商店都会受到迎宾者的欢迎。顾客还会发现,每天都有一些高质量的商品在以低价销售。同样的方法在许多直销店和折扣店中也被采用。的确,在当前的经济形势下,顾客需要价值,不仅是一般商品,甚至是奢侈品。丰田公司在推出"凌志"(Lexus)豪华轿车时就宣布,"在历史上这是第一次,你能用 36 000 美元得到 72 000 美元的轿车"。

四、伦理和社会责任的强化

当今的营销环境要求公司承担更多的社会和环境方面的责任。各种工商企业都在强调,要塑造自己的公司文化,从公司的宿舍到工商管理学院的教室,随处可以听到有关的话题。此外,几乎没有任何公司能够忽视环境改进运动。

将来，伦理和环境运动将对公司提出更严格的要求。考虑一下近期的环境运动，原东欧国家严重的环境污染引起世人的极大关注，像空气混浊、水污染、土壤被化学物品毒害，等等。1992 年 6 月，100 多个国家的代表出席了在加内罗(Riode Janeino)举行的会议，共同讨论如何处理像雨林、地球变暖、物种灭绝和其他一些来自环境的威胁。很明显，在今后的营销和制造活动中，公司将承担越来越多的环保责任。

五、营销展望

在过去 10 年中，各种工商企业都学到了一些东西。例如，美国本地公司认识到，他们必须注意全球市场和竞争者；在成熟产业中获得成功的公司认识到，他们必须注意新出现的市场、技术和管理方法；其他一些类型的公司也认识到，他们必须要满足顾客的需要以及他们所处环境的需要。

在 70 年代，通用汽车公司、西尔斯百货连锁店和 RCA 公司是美国实力最强的三家巨型公司。但是今天，它们在营销方面都遇到了麻烦，因为他们没有正确理解变化着的市场、顾客以及他们对价值的要求。通用汽车公司目前仍在试图找出为什么世界上有如此之多的顾客转而喜爱日本汽车或欧洲汽车的原因。西尔斯公司已经迷失了方向，它不仅在百货商店和专业店中丢失市场份额，在大宗折扣商品上也丢失市场份额。RCA 公司是许多新产品的发明者，但它没有很好地掌握营销技巧，竟把公司名字用在大量从亚洲进口的商品上面。

当我们步入下一世纪之时，公司所做的一切都应源于顾客导向和市场驱动的指导思想。仅有产品导向或技术导向是不够的。例如，一些公司在不了解顾客需要的情况下就组织生产，最后在市场上却发现顾客不喜欢它们的产品。单纯争取新顾客也是不够的，例如，一些公司忘记了销售之后顾客的反应，从而丢失了以后的业务。毫不奇怪，目前有许多书在讨论顾客导向和市场驱动的问题，这些书都强调，在迅速变化的营销活动中，成功的关键就是要把目光集中于市场，而且，整个营销活动就是要向顾客提供价值。

本章小结

尽管影响企业成功的因素很多，但现代成功的公司均把主要注意力集中于顾客方面，而且花大力气进行市场营销活动。市场营销就是通过创造和交换产品和价值，从而使个人或群体满足欲望和需要的社会和管理的过程。营销的基础在于人类具有需要，即处于感到缺乏的一种状态。基本的需要加上文化与个性就形成了人类的欲望，当这种欲望由购买力来支持时，就形成了需求。

营销者通过创造适当的产品和服务来满足这些需求。产品是通过提供顾客价值来满足欲望和需要的。顾客价值就是顾客拥有和使用某种产品所获利益与获得该种产品所需成本之间的差别。如果产品具有良好的价值，它将使顾客满意。质量的概念与满意概念很接近。质量不仅意味着无缺陷，而且意味着产品提供了顾客正在追求的满意。

当人们决定通过交换过程满足欲望和需要的时候，营销活动就出现了。当双方实际交换价值的时候，交易便发生了。如果双方发生一系列交易，就会发展成一种长期的关系。通

过强有力的社会和经济联系以便同顾客发展这种关系是许多营销者追求的重要目标。

营销管理是一种过程, 由此营销者可达成组织目标。这个过程的核心就是通过留住现有顾客并吸引新顾客来管理需求的水平、时间和构成。这需要通过分析、计划、实施和控制这些程序来进行市场营销。如果这方面做得很好, 就会建立公司与顾客长期的互惠关系。

营销管理可能由五种不同的哲学思想来指导。生产观念的核心就是低成本, 管理的任务就是要强调生产的数量和效率, 以降低成本和价格。产品观念认为, 顾客喜欢高质量的产品, 如果产品足够好, 几乎不需要什么促销活动。销售观念假定销售和促销活动是最重要的, 由此才能刺激出适当的需求。营销观念的基本思想是一个公司要获得竞争优势, 就要深刻理解目标市场的欲望和需要, 据此做好工作以使顾客满意。社会营销观念是营销观念的扩展, 即不仅要满足顾客的现时需要, 而且要考虑其长期的社会福利问题。

市场营销活动是在全球动态的环境中进行的, 它正面临世纪之交的一些新的挑战。营销观念目前已被广泛的认同, 当非盈利组织开始应用营销管理的工具和技术的时候, 非盈利性营销发展很快。由于环境的迅速变化, 许多公司正在受全球化的影响。正在变化的世界经济使顾客和营销者均经受着一个艰难的时期。这些挑战使企业界更加重视伦理和社会责任问题。总之, 这些变化展现出一种新的营销前景, 在这种环境下成功的公司将会密切注视正在变化的市场, 利用各种营销工具以便向顾客提供真实的价值。

关键术语

顾客价值(Customer Value)　顾客拥有和使用某种产品所获利益与获得该种产品所需成本之间的差别。

顾客满意度(Customer Satisfaction)　某种产品的感知使用效果与顾客期望效果的比较结果。如果产品使用效果低于期望, 顾客就不满意; 如果使用效果高于期望, 顾客就满意, 甚至非常高兴。

需求(Demands)　由购买力支持的人类欲望。

减需求营销(Demarketing)　为临时地或永久地减少需求而进行的营销, 其目的不是破坏需求, 而是减少或改变需求。

交换(Exchange)　提供某种东西作为回报并从他人处得到所需物品的活动。

市场(Market)　实际的和潜在的购买者的集合。

营销(Marketing)　通过创造和交换产品与价值, 从而使个人或群体满足欲望和需要的社会和管理过程。

营销观念(Marketing Concept)　一种营销管理的哲学思想。它强调, 实现组织目标的关键在于明确目标市场的欲望和需要, 并比竞争者更有效地满足顾客的欲望和需要。

营销管理(Marketing Management)　为了实现组织目标而设计的各种分析、计划、实施和控制活动, 以便建立和维持与目标顾客的互惠交换关系。

需要(Needs)　感觉缺乏的状态。

产品(Product)　能够提供给市场来满足人们欲望和需要的任何事物, 包括实物、服务、

人、地点、组织和思想。

产品观念(Product Concept)　一种营销管理的哲学思想。它认为,顾客喜欢质量最好,操作性最强、创新功能最多的产品。因而,组织应集中力量改进产品。

生产观念(Production Concept)　这是最原始的营销管理的哲学思想。它认为,顾客会接受任何能买到且买得起的产品。因而,管理的主要任务是提高生产和分销效率。

关系营销(Relationship Marketing)　创造、维持和强化同顾客以及其他方面的互惠关系的过程。

销售观念(Selling Concept)　营销管理的一种哲学思想。它认为,除非组织进行大规模的推销和促销,否则,顾客就不会买足够多的产品。

社会营销观念(Societal Marketing Concept)　营销管理的一种哲学思想。它认为,组织应该明确目标市场的欲望、需要和利益,要比竞争者更有效地使顾客满意,由此来提高顾客的和社会的福利。

全面质量管理(Total Quality Management)　用于不断提高产品质量、服务质量和营销过程质量的一整套思想和方法。

交易(Transaction)　双方价值的交换,它至少涉及两种有价值的东西,以及双方同意的交换条件、时间和地点。

欲望(Wants)　当人类需要由文化和个性影响后所出现的形式。

讨论题

(1) 你为何要学习营销?

(2) 由营销刺激的欲望是先天的吗? 例如,一个饥饿的人用不着他人告诉想要食物。这是对营销的否定还是肯定? 为什么?

(3) 世界政治结构变化和力量平衡已使军事预算下降。在这种变化出现以前,军工企业采用生产观念指导营销管理。你认为现在的军工企业需要转向营销观念吗?

(4) 生产观念、产品观念、销售观念和营销观念之间最大的区别是什么?从短期来看,哪种观念最易采用? 从长期来看,哪种观念最可能成功?

案例一 “护门”(DoorGuard)

“你好,史蒂温!”

史蒂温·哈利斯抬起头来看到托德·史密斯正大步跨过北卡罗莱纳大学学生停车场。

“你好,托德!”史蒂温锁好车门后回答。

“喔! 这是你的车?”托德问,他很羡慕这辆新的红色坎沃蒂波牌轿车。

“对。正因为如此,我的暑假过得很愉快。今年是我在密特勒海滨同我哥哥一起从事庭院服务工作的第三年。我不仅过得很快活,而且从三个暑期工作中存了足够的钱来买这辆车。”

“我已经看出来了。你的车停的地方不靠近任何其他的车。”

“非常对。如果是我那辆旧车,没什么关系,但我不想让那些粗心的人刮了我的新车。以前就有人碰过我的旧车,特别是在空间很小的学生停车场。”

“你知道,应该有一条法律来阻止车门碰到别的车,或者什么人应发明某种方式保护车门。制造商把那些橡胶条放得好像不是地方。”托德补充道。

“我完全同意,”史蒂温答道,“或者有一种装置可以使撞别人的车也被撞,这样或许使人们更小心。”

史蒂温和托德对他们的荒谬想法感到好笑,他们一边向学生注册处走去,一边在想着更荒谬的主意来解决车门碰撞问题。

以后的几天中,史蒂温一直在考虑如何防止车边板损坏的问题。他以前是钣金工,具有良好的机械技术方面的直觉。由于研究生毕业后找工作的前景并不乐观,由自己开办一个企业显得很有吸引力。

史蒂温记得,他的一位教授讲过某些人由于推向市场一种“自动挡光板”而成功的例子,这种产品是在自动防风板后面加上某种侧板,以便保持汽车内部凉爽。由于这种产品效果很好,所以发明人获得了成功。进而,由于可以在侧板上印刷,所以公司可利用产品作为促销的一种手段。史蒂温考虑,如果他能设计出一种保护汽车门的产品,同时又能起到广告的作用,他也能够成功。他开始认真思考如何开发出这样一种产品。

一、产品

史蒂温向他的一位朋友提起这件事,这位朋友刚刚获得机械工程硕士学位。这位工程师建议用橡胶制造这种防护板,并将其附着在汽车门的外边。防护板要重量轻,抗阻力,还要防水。

在同一些材料供应商谈过之后,又参观了一些产品展示会,史蒂温发现了一种由本地公司生产的海绵材料(M200)不错。M200 重量很轻,吸引力强,而且相对较薄(0.5 英寸)。司机能够很容易地把它卷起来存放。然而,M200 也有一些不足:太贵,不能暴露在阳光下,而且易于撕破。

史蒂温考虑,如果找到一种纤维层附在海绵上就可解决问题。他实验了一种材料,该种材料不怕光,不易撕破,且有各种颜色,但却无法在上面印刷。史蒂温认为,能够印刷是其项目成功的一个重要因素,所以,他同制造商讨论这个问题。几周后,制造商就研究出一种处理方法使这种材料能够印刷。

解决了复层材料问题后,史蒂温开始实验将防护板附着在汽车上的方法。他知道,像“自动挡光板”一样,他的产品能否成功关键在于是否易于使用。史蒂温最后决定使用磁力,这很容易装在海绵上,从而使防护板容易使用。

史蒂温还花了整整一下午的时间为产品选择名字。他评估了几个名字,像“护门”、“防撞”、“门垫”等。出于一种直觉,他选择了“护门”作为产品的名字。

现在,史蒂温有了一个名字,但他意识到仍然没有一个完善的产品。如果他用磁力把产品附着在车门上,那么用什么才能防止其他人把它偷走呢?在试了几种现有的防盗方法之后,史蒂温决定在海绵板上装一段缆绳。在把“护门”装到车门上之后,使用者将缆绳的

一端拉进车内,然后关门、锁门。任何人若想把"护门"偷走,都会把"护门"撕破而变得无用。

史蒂温相信,他现在已经有了一个完善的产品,它能防止其他车的碰撞,能防盗、防水,易于在后箱或后座中存放,而且可在产品上印刷。

史蒂温接着把注意力转向如何生产这种新产品。他知道自己既无时间,也无经验,还没有钱来做这件事。他同伤残人组织和"好运"(Goodwill)产业中的企业接触,因为由他们做可以很经济地把产品装配出来。最后,他找到了一个单位,该单位可以做从材料到成品所需的所有事情。

做了这些事情之后,史蒂温考虑到价格。由于每套两个"护门"的总成本为 14.74 美元,史蒂温在此基础上加价 100%,也就是把 29.95 美元定为零售价(参见示例 1-1)。在此之后,他开始考虑进入什么市场。

示例 1-1 "护门"的成本和价格

单个防护板的成本	
M200, 0.5 英寸× 1 英尺× 4 英尺	2.90 美元
复层材料 1.5 码^2	1.12
磁性材料 3 英尺	0.90
缆绳 3 英尺	0.45
印刷	0.50
装配	1.50
单个防护板总成本	7.37
每套(两个)防护板的成本	14.74 美元
每套(两个)防护板零售价	29.95 美元

二、市场

史蒂温知道他应该对市场潜力进行研究,但他没有能力对"护门"的销售潜力做出有效的评估。他利用间接信息了解到,美国有 1.228 亿辆轿车正在使用,这些车的 80% 至少使用了 3 年,50% 至少使用了 6 年。由于市场根本没有类似"护门"这种产品,所以史蒂温不能确定究竟有多少车主会买这种新产品。"自动挡光板"是与"护门"最接近的产品,但成本差别很大。"自动挡光板"的价格在 1.49 美元到 6 美元之间,而"护门"则接近 30 美元。许多公司都在挡光板上做广告,但可能只有很少的公司愿在"护门"上做广告。

此外,史蒂温相信,"护门"针对的是一个开放的市场。他了解到,去年全美轿车销售量为 985.3 万辆,几乎没什么新车买主同时购买了由工厂安装的车身保护包装。史蒂温认为,如果一个人付了 1.5 万美元或更多的钱买了一辆新车,他就会付一定的价格来保护他的车。这种想法有助于解释"自动挡光板"的成功。开始时,自动挡光板的销售增长缓慢,但当把广告和一些信息印到产品上之后,"自动挡光板"的销售量剧增,每年销售超过 2 000万美元。

史蒂温梦想着"护门"也会出现类似的销售结果。如果他能抓住新车市场的 5%,他就能销售几乎 50 万套"护门"。如果他能使 1.228 亿辆轿车车主的 5% 购买"护门",那就是

610 万套。史蒂温心里一直思考着这样大的市场潜力，并开始考虑把“护门”引入市场的一些细节问题。

三、营销方法

史蒂温考虑了三种不同的产品分销方法。首先，他想使全国性的零售连锁店产生兴趣，比如西尔斯或凯玛特公司，由他们去销售“护门”，因为他们都有汽车零件部门。当他考虑以邮寄方式销售产品的时候，想到了两家邮寄销售公司：沙波·依玛格公司(Sharpar Image)和布鲁克斯顿公司(Brookstone)。这两家公司的顾客能够承受购买“护门”的花费。最后，史蒂温考虑直接销售给像 R. J. 雷诺尔兹公司(R. J. Reynolds)，或安休舍-布什公司(Anheuser-Busch)那样的能够将产品作为广告媒介或作为优惠物品的公司。史蒂温想知道，这些分销渠道中哪一种可以创造最好的年收入，是否还需考虑其他分销渠道。

一个星期四下午，史蒂温从学校回到家已经很晚，他感到很累但很激动。由于学校最后一年的压力和费用都很大，他感到时间和资源都是短缺的。尽管他已经考虑了全部细节，但“护门”仍然只是一种想法。他意识到，他没有任何具体的实施步骤，尽管“护门”可能是一个非常好的产品，但要把一种想法真正推向市场是非常复杂的事情。他拿出一张纸开始重新列出有关该项目需要做的所有事项。他看了一眼窗外他的那辆新车，它停在停车场远远的角落里。史蒂温笑着对自己说：“还没有碰坏，我要很好地保护这辆车。”

案例问题

(1)“护门”满足哪种用户的需要？

(2) 史蒂温采用的是哪种营销观念？

(3) 像正文中描述的那样，如果一个市场由一种产品的实际和潜在购买者组成，史蒂温希望他的“护门”服务什么市场？

(4) 史蒂温面对什么问题？ 他还有什么事情需要考虑吗？

(5) 你将向史蒂温提出何种建议？他怎样做才符合市场营销观念？他应该在他的市场营销活动表中加入什么条款？

第二章　战略计划与营销过程

本章学习目的　当你学完本章后, 应该能够做到以下几点:

(1) 说明何谓战略计划并解释它是如何与公司宗旨及目标相联系的。

(2) 了解资源分配计划、增长策略以及各职能性策略的设计方法。

(3) 概括市场营销过程, 解释目标顾客的概念, 能够为企业的竞争优势设计营销策略, 并制定出市场营销策略组合。

(4) 列出与营销活动管理有关的因素, 包括营销分析、营销计划中的主要内容、以及营销实施与控制的基本任务。

列维·施特劳斯(Levi Strauss)是德国巴伐利亚(Bavaria, Germany)来美国的移民。他在1850年发明了帆布牛仔裤, 并向加利福尼亚的淘金者销售。这种牛仔裤已经成为美国生活风格的一部分, 而列维·施特劳斯公司(Levi Strauss & Co.)长期以来一直是牛仔裤产业的领导者。在50年代到70年代之间, 由于战后"婴儿膨胀期"(大量婴儿出生, 人口急剧膨胀)导致了年轻人数量的猛增, 销售牛仔裤是非常容易的。列维·施特劳斯的主要目标就是尽量生产出更多的牛仔裤以满足似乎无限大的市场。然而, 到了80年代初期, 由于"婴儿膨胀期"出生的人年龄变大, 他们的品味随着他们腰围的变化也发生了变化。他们买牛仔裤的数量在下降, 并且每条裤子的穿着时间更长。同时, 18岁到24岁人口的裤子市场规模也在收缩, 而传统上他们最喜欢买牛仔裤。这时, 列维·施特劳斯发现, 他不得不为占领衰退的牛仔裤市场份额而奋争。

起初, 列维·施特劳斯公司仍然固守着它的基本的牛仔裤业务, 大量增加广告并通过西尔斯(Sears)和捷西佩尼(JC Penney)这样的全国性零售公司的销售来寻求增长。当这种方法失败之后, 列维·施特劳斯试图把业务转向快速增长的时装行业和特殊的服装行业。公司很快就增加了75条新的产品线, 包括高级时装和运动服装。到1984年, 列维·施特劳斯公司的业务领域变得十分混乱, 从蓝色牛仔裤到男士帽子、滑雪服、跑步服, 甚至女士的聚脂材料裤子和工作服。结果是灾难性的: 利润每年下降79%。

在1985年, 新的管理部门实施了一项大胆的战略计划以帮助公司恢复元气, 它卖掉了时装和特殊服装的主要业务部门, 使公司又回来制作和销售牛仔裤, 这项业务曾使公司达到鼎盛。作为公司的创始人, 列维·施特劳斯反回来制作公司原来的主导产品501牌牛仔裤。公司投资3 800万美元对"501蓝色"品牌进行广告宣传, 这样大的投资对一种服装进行宣传是创记录的。当时, 很多分析家对这种策略持怀疑态度, 有人说, "在一种牛仔裤上花这么多钱的确太多了"。然而, "501蓝色"广告活动树立了公司全部产品的形象。它唤醒了列维·施特劳斯原有的顾客, 使公司重新把主要产品定在基本的蓝色牛仔裤领域。在

后来的 4 年中, 501 牌牛仔裤的销售量增加了 1 倍以上。

以这种蓝色牛仔裤为契机, 公司又引入了新的产品, 如水洗牛仔裤、水磨牛仔裤和多色牛仔裤。在 1986 年末, 列维 · 施特劳斯公司接着引入了“多克斯”牌(Dockers) 休闲舒适型棉布裤以服务于已成长起来的在“婴儿膨胀期”出生的男士。作为牛仔裤业务的自然延伸, 不仅成年人购买多克斯裤子, 他们的孩子也买。几乎每个美国男青年都需要至少一条休闲棉布裤以便在会见他们女朋友的父母时穿着。在 80 年代, 多克斯品牌是如此成功, 以至每年创造 10 亿美元的销售额。列维 · 施特劳斯公司继续为“婴儿膨胀期”出生的人们引入新产品, 如宽松式牛仔裤, 因为这些人已无法再穿 501 牌紧身牛仔裤。

除了引入新产品之外, 列维 · 施特劳斯公司还努力开拓新市场。例如在 1991 年, 它展开了一项专门为妇女设计的广告活动。这项“女士牛仔裤”广告项目要在 3 年中花费 1 200 万美元, 从而推出女性艺术家穿着牛仔裤的妇女形象。它还在全国性的西班牙语电视节目中展开广告活动, 从而增加对快速增长的对品牌忠诚的讲西班牙语的年轻人的影响。

列维 · 施特劳斯公司最具戏剧性的活动是在国际市场上。该公司已真正成为全球性美国服装生产商, 它的基本战略是“立足本地, 面向世界”。它有一个紧密合作的世界范围的营销、生产和分销系统。每年两次, 列维 · 施特劳斯公司请各地的经理们聚在一起来讨论有关产品和广告的想法, 同时寻找新的合作伙伴。例如, 多克斯产品线起源于阿根廷, 但现在已成为世界上销售最好的产品。在公司的全球战略中, 鼓励当地单位为当地市场提供合适的产品。例如, 在巴西, 公司开发了弗米尼那(Feminia) 牌产品线, 这是专门针对巴西妇女喜欢的特紧式牛仔裤设计的产品线。

在海外大多数市场中, 列维 · 施特劳斯公司大胆地采用美国的方式运作。例如在日本, 詹姆斯 · 蒂恩(James Dean) 几乎是所有广告的中心人物; 而在印度尼西亚的广告, 是展示 60 年代穿着列维牛仔裤的青年驱车环绕着依阿华州的杜布克(Dubuque, Iowa); 几乎所有在国外的电视广告都伴随着英语的音乐。然而, 有别于美国人通常把列维牛仔裤作为日常的穿着, 欧洲和亚洲的消费者则把其作为一种时髦的象征。牛仔裤的价格是与此相匹配的, 一条列维 501 牌牛仔裤在美国售价 30 美元, 在日本售价为 63 美元, 而在巴黎售价为 88 美元。

列维 · 施特劳斯公司在市场营销方面的积极进取和创新的努力已取得明显效果。由于国内市场继续萎缩, 列维 · 施特劳斯公司销售增长的绝大部分来自于海外。1994 年, 海外市场的销售额占公司总销售额的 34% , 在海外获得的利润占公司销售利润的 46% 。更显著的数字是公司在海外业务的增长率比国内业务增长率高出 4 倍。列维 · 施特劳斯公司继续寻找国际市场机遇。例如, 罗马尼亚第一商店最近正式向大众销售列维牛仔裤。而列维 · 施特劳斯公司现在也向印度、东欧和俄国的那些渴求牛仔裤的消费者销售它的产品。良好的战略和营销计划已经使列维 · 施特劳斯公司重新成为富有生机的获利公司。尽管美国国内牛仔裤市场在萎缩, 但由于以其牛仔裤业务作为坚实的基础, 伴随着有效的产品开发和市场扩展, 列维 · 施特劳斯公司已经找到了其成长的方法。正像一位观察家所述,“列维 · 施特劳斯公司已经学会把坚韧与智慧正确地结合起来, 开发新产品和开拓新市场就像剪断一条列维牛仔裤那样不费吹灰之力”。

所有公司都必须高瞻远瞩制定长期战略以适应本行业不断变化的环境。每一公司都必须有自己的策略以搞清它的特殊形势、机遇、目标和资源。为公司长期生存与发展选择公司整体战略的工作就称为战略计划工作。

营销在战略计划中占有重要位置。它提供信息和其他有用的资料以便准备战略计划。反过来,战略计划工作又为营销在组织中的作用定位。在战略计划的指导下,营销与组织中其他部门的工作共同来实现总体战略目标。

在本章中,我们首先看看什么是战略计划工作。然后,讨论由总体战略计划确定的营销在组织中的作用。最后,解释营销管理过程,即营销人员在组织中发挥作用的过程。

第一节　战略计划

许多公司的运作是不制定正式计划的。在某些新公司中,经理们可能非常之忙以至没有任何时间来制定计划。在某些小公司中,经理们可能认为,只有大公司才需要正式的计划。在某些成熟的公司中,许多经理可能强调,他们没有进行正式的计划也做得相当不错,因而认为计划并不十分重要,花时间来准备一份书面计划是不值得的。还有一些经理则认为,市场变化如此之快,计划最终都将被束之高阁。

实际上,正式计划对各种公司都有利,不管是大公司还是小公司,也不管是新公司还是成熟的公司都是如此。正式计划督促管理层系统地考虑将来的问题,合理地制定目标和政策,更好地协调各方面的工作,更清楚地确定实施和控制标准。那种认为计划在快速变化的环境中无用的观点是站不住脚的。事实上,良好的计划可以帮助公司对环境的变化做出反应,对迅速的发展做好准备。

公司通常要制定年度计划、长期计划和战略计划。年度计划(annual plan)是一种短期的营销计划,这种计划要说明计划年度的营销形势、公司的目标、营销策略、活动项目、财务预算和控制标准。长期计划(long-range plan)说明今后几年中影响组织活动的主要因素,它包括长期目标,以及为达到目标和获取资源需要采用的主要营销策略。这种长期计划每年都要修正和更新,以便公司总是具有适合当前形势的长期计划。

公司的年度计划和长期计划涉及的是公司当前的业务以及公司如何持续经营的问题,公司的战略计划所涉及的则是使公司在不断变化的环境中如何抓住机遇的问题。我们把战略计划(strategic planning)定义为,在组织目标、能力同组织不断变化的营销机遇之间发展和保持一种战略适应性的过程。

公司的战略计划可分成若干阶段,这包括要清楚地确定公司的宗旨,建立公司的目标,设计有效的业务资源分配计划,协调各个职能性战略(参看图 2-1)。在公司水平上,首先要确定整个公司的宗旨和总目标;宗旨和总目标然后要被分解成能指导公司活动的具体的支持性目标;接下来,要决定怎样把资源在各业务和产品中分配对公司是最有利的,以及给各业务和产品多大的支持力度是最合适的;最后,对每项业务和每种产品都要制定详细的营销计划以及其他职能性计划,由此来支持整个公司的计划。因而,营销计划是在业务单位、产品和市场水平上制定的。由于它是为专门的营销机会制定的较详细的计划,所以,它支持了公司的战略计划。

图 2-1　战略计划的步骤

一、确定公司的宗旨

任何组织之所以存在都是为了完成某种事情。最初, 它有一个清楚的目的或宗旨。但是, 随着时间的流逝, 组织可能成长起来或增加了新的产品、开发了新的市场, 从而组织的宗旨变得模糊起来; 或者组织的宗旨虽然清楚, 但一些经理已不再贯彻这种宗旨; 或者组织目标清楚, 但在新的环境条件下不再是最好的选择了。

当管理层发觉组织正在迷失方向的时候, 它必须重新寻找其存在的目的或宗旨。这时要问: 我们的业务是什么? 顾客是谁? 顾客的价值是什么? 我们的业务将来是什么? 我们的业务应该是什么? 这些简单具体的问题是公司不得不回答的最困难的问题。成功的公司总是不断提出这些问题, 并认真、准确地回答这些问题。

许多组织制定正式的宗旨来回答上述问题。所谓宗旨(mission statement)是指对组织目标的一种表述, 也就是在较大的环境中组织想要完成的事情。清晰的宗旨对组织来说就像一只看不见的手来指导人们独立地工作, 并共同迈向组织的整体目标。

以往, 公司是用产品或技术来定义公司业务的。“我们制造家具”, 以及“我们是一家化工企业”, 就是典型的例子。然而, 宗旨应该源于市场(Market oriented)。一项业务的市场定义比起产品定义或技术定义要好。产品和技术最终都将过时, 但基本的市场需要却可能永远持续下去。源于市场的宗旨依据满足基本的顾客需要来定义业务, 因此, AT&T 公司不是在电话行业中, 而是在通讯行业中。花旗银行(Citibank)的韦萨卡(Visa)并不是发行信用卡, 而是向顾客提供服务来交换价值, 顾客可用存款或股权在家中或世界上任何地方进行直接的交换。3M 公司所做的不仅仅是制造科研仪器设备和保健产品, 它把创新带给人们, 以解决他们所面临的问题, 表 2-1 给出了几个源于产品定义和源于市场定义对照的例子。

管理部门既不应把宗旨确定得太窄, 也不应确定得太宽。如果一个铅笔制造商说它是在通讯设备制造行业中, 这种宗旨显然是太宽了。宗旨还应该实事求是, 如果新加坡航空公司确定的宗旨是成为世界上最大的航空公司, 显然这是欺骗自己。此外, 宗旨也应该是专门化的。如果表述宗旨的语句是为了公共关系的目的而写的, 就缺乏专门性, 也难指导实际工作。如果一个公司的宗旨被写成“我们要成为本行业的处于领导地位的公司, 我们要用最低的成本生产出最高质量的产品, 并提供最好的服务”, 这个宗旨听起来很好, 但它太一般化了, 而且有很多矛盾, 它将无助于公司制定出有效的决策。当然, 宗旨还应该适合市场环境。

表 2-1　源于市场定义和源于产品定义的对照

公　司	源于产品的定义	源于市场的定义
露华浓公司(Revlon)	我们生产化妆品。	我们销售生活方式和自我表现;成功与形象;回忆、希望与梦想。
迪斯尼公司(Disney)	我们管理公园。	我们提供幻想和娱乐——一个美国期望的工作场所。
沃尔玛公司(Wal-Mart)	我们经营折扣商店。	我们提供的产品和服务对于美国中产阶级具有真正的价值。
施乐公司(Xerox)	我们生产复印、传真和其他办公设备。	我们通过帮助人们校对、存储、恢复、修改,分发、印刷和出版文献资料。
斯科特公司(O. M. Scott)	我们销售草籽和肥料。	我们提供绿色的有生机的庭园。
荷姆公司(Home Depot)	我们销售工具及房屋装修和改造物品。	我们提供建议和结论,使只会用锤子的房屋主人变成装修的行家里手。

组织应该以其独特的能力来制定宗旨。麦当劳公司(McDonald's)也许能够进入太阳能领域,但那并没有利用其核心的能力,即向广大消费者提供低成本的食物和快速的服务。此外,宗旨的陈述应该富于激励作用。一个公司的宗旨不应涉及更多的利润或销售额,因为利润仅仅是从事某种有用活动的一种回报。公司的职工需要感到他们的工作是有意义的,且对人们的生活做出了贡献。对此,我们可以用 IBM 公司和微软公司(Microsoft)的宗旨来对照说明问题。当 IBM 公司的销售额达到 500 亿美元时,公司总裁约翰·阿克斯(John Akers)说,公司到本世纪末的目标是销售额达到 1,000 亿美元。而与此同时,微软公司却一直将其长期目标确定为"手指尖上的信息"("information at your fingertips"),即把信息放在每一个人的指尖上。相比之下,微软公司的宗旨远比 IBM 公司的宗旨富于激励作用。

宗旨最好具有"想象力"(Vision)。索尼公司(Sony)的总裁 Akio Morita 想要每个人都能听到"便携式声音",由此,他的公司创造出便携式收录机(Walkman)。弗雷德·史密斯(Fred Smith)想要邮件在第二天 10:30 之前到达美国任何地方,由此,他创立了联邦快递公司(Federal Express)。托马斯·莫拿哥汉(Thomas Monaghan)想在 30 分钟内把热比萨饼送到任何家庭,他创立了多米诺比萨公司(Domino's Pizza)。萨姆·瓦尔顿(Sam Walton)想要把当代折扣的方式带给小城镇中的美国人,他创立了沃尔玛公司。

对公司宗旨的描述应该指出公司在今后一二十年的发展方向。虽然公司并不是根据环境的周期变化而每隔几年修订一次宗旨,但是,如果宗旨已不再可信或不再是公司运作最恰当的定义时,就需要对宗旨重新定义。

二、确定公司的目标

宗旨需要转换成各个管理层次的具体的支持性目标。每一位经理都应有目标并负责实现它们。例如,国际矿业化学公司(International Minerals and Chemical Corporation)的

经营包括化肥等多项业务, 但化肥部门并不说它的宗旨就是生产化肥, 而是说提高农业生产率。这种宗旨使各种业务的目标及市场营销的目标形成了一种体系。提高农业生产率的宗旨导致不断研制新的肥料以便有更高的产出。由于研制新肥料成本很高, 要用掉一部分利润, 因此, 增加利润就成为另一种业务目标。增加销售及降低成本可以增加利润, 而增大公司产品在美国市场上的份额或进入新的国外市场可以增加销售, 这些就自然成了公司的营销目标。

为支持这些营销目标, 要制定出营销策略。为扩大美国市场份额, 公司要使产品的接受面更宽或增加促销力度, 为进入新的国外市场, 公司可能要削减价格并瞄准海外大的农场。这些是粗略的营销策略, 这些策略还必须考虑细节, 例如, 增加促销力度可能需要更多的销售人员和更多的广告。如果这样的话, 这两方面的需要还将继续细化。用这种方式, 公司的宗旨就被转换成一系列当前的目标。此外, 目标应该尽可能定量化, 比如,“ 增加本公司市场份额 ”就不如“ 到第二年末增加本公司市场份额 15% ”这种目标更有用。

第二节　公司资源分配计划

根据公司的宗旨和目标, 管理部门要制定公司的资源分配计划(business portfolio)——包括公司所有业务和产品的规划。好的总体规划要能充分利用公司的优势, 避开劣势, 以适应环境。公司必须分析它当前的资源分配计划, 决定哪一项业务应该多投资, 哪一项业务应该少投资或不投资。然后, 要为新产品或新业务制定成长战略以确定出新的资源分配计划。

一、当前业务资源分配计划分析

许多公司都有多项业务, 然而, 他们常常不能准确地确定这些业务该如何发展。在战略计划中, 主要的活动就是对各项业务的资源分配进行分析(portfolio analysis), 也就是管理层要对公司的各项业务进行分析。公司想要把资源投向更获利的业务, 撤出其不获利或较弱的业务。例如, 近年来, 戴尔 · 考波公司(Dial Corp)加强了其资源配置, 卖掉了吸引力较弱的一些业务: 例如, 格雷翰德长途客运(Grey-hound)、针织品原料、食品包装、计算机租赁等项业务。与此同时, 它又在另外一些业务上增加投资: 例如, 戴尔香皂(Dial soap)、金星食品(Armour Star meats)、布雷克斯洗衣用品(Purex laundry products)和多波斯机场服务(Dobbs airport services)等。

管理部门工作的第一步就是要识别出哪些业务对公司是最关键的, 可以把这些业务称为战略业务单元(Strategic business unit)或 SBU。一个 SBU 就是公司的一种业务, 该业务有独立的宗旨和目标, 而且能不依赖其他业务进行计划。一个 SBU 可以是公司的一个部门, 也可以是一个部门内部的一条产品线, 有时甚至可以是单一的产品或品牌。

管理部门要做的下一步就是评估每项业务的吸引力, 确定应给予各项业务多大的支持。在某些公司中, 这一点是非正式进行的, 管理部门只是粗略地看一下公司的每一项业务和产品, 以便决定每一个 SBU 应该对公司做出多大贡献, 以及应受到多大支持。其他的公司可能采用正规的资源分配计划方法。

战略计划的目的就是要找出一些方法以便公司能有效地发挥其优势,抓住环境中的机遇,所以,大多数规范的资源分配分析方法都以两种尺度评估战略业务单元。其一为战略业务单元的市场吸引力或产业吸引力,其二为战略业务单元在市场中或产业中的地位。最著名的资源分配计划方法是由波士顿顾问公司(Boston Consulting Group)提出的,该公司是处于领导地位的管理咨询公司。另外一种著名的方法则是由通用电气公司(General Electric)提出的。

1. 波士顿顾问公司方法

按照波士顿顾问公司的方法,一个公司可以将其战略业务单元按增长率和份额分类,形成图 2-2 的矩阵。纵轴代表市场增长率,用以度量市场的吸引力;横轴代表相对市场份额,用以度量公司在相关市场上的强弱。根据增长率与份额矩阵(growth-share matrix),公司的各种战略业务单元可以被分成四类:

(1) 明星业务(Star) 明星业务是处于高增长率和高市场份额的业务或产品,它们常常需要大量的投资以便促使其迅速成长。最终,它们的增长会减慢,落入财源业务范围。

(2) 财源业务(Cash cow) 财源业务是低增长率和高市场份额的业务或产品。这些已建立起来的成功的战略业务单元不需要多少钱就能保住其市场份额,因而由它们可以获得大量的收益以支付公司的各种费用并支持其他需要投资的战略业务单元。

(3) 问题业务(Question mark) 问题业务是指处于高增长率市场中具有低市场份额的业务或产品,它们需要大量的资金来保住市场份额和增加市场份额。管理部门必须仔细权衡是努力使其成为明星业务,还是放弃它们。

(4) 不利业务(Dog) 不利业务是处于低增长率市场中且占市场份额较低的业务或产品。它们可能产生足够的收益来维持自身,但并不能产生大量的收益。

图 2-2 波士顿顾问公司增长—份额矩阵

在增长率与份额矩阵中的 10 个圆代表了公司的 10 项战略业务单元。该公司有两项

明星战略业务单元, 两项财源战略业务单元, 三项问题战略业务单元和三项不利战略业务单元。圆的面积大小代表了战略业务单元销售额的多少。该公司处于不错的状态, 虽然不能说处于非常好的状态。它打算在一些问题业务上投资以便使其成为明星战略业务单元, 它要维持明星战略业务单元以便使其在市场成熟时转变成财源业务单元。幸运的是该公司有两项销售额很大的财源战略业务单元, 这保证了有足够资金来注入问题、明星或不利的战略业务单元。该公司应该采取果断的行动对待其问题和不利的战略业务单元。如果图中显示出没有任何明星业务, 或有太多的不利战略业务单元, 或者仅有一项很弱的财源业务单元, 则表明公司处于较坏的状态。

一旦公司已经把所有业务或产品分成战略业务单元, 就需确定每一项在公司的将来发展中所扮演的角色。对每一项战略业务单元都可能采用四种战略之一: 其一, 为了增加市场份额而增加投资; 其二, 为了保持现在的市场份额而有限度地投资; 其三, 少投资或不投资以回收资金, 以便获得短期内的现金流而不顾及长期影响; 其四, 将战略业务单元卖掉或淘汰掉, 以便把资源用在别处。

伴随着时间的推移, 战略业务单元在增长率与份额矩阵中的位置将发生变化。每一项战略业务单元都有寿命周期, 许多战略业务单元在开始时是问题业务, 如果成功, 则可变成明星战略业务单元。当市场增长率下降后, 它们将变成财源业务, 然后消亡或落入不利战略业务单元的行列, 进入它们寿命周期的老年期。公司需要不断地加入一些新的战略业务单元, 以便其中一些成为明星业务单元, 最终成为财源业务单元并由此获得资金来支持其他战略业务单元。

2. 通用电气公司方法

通用电气公司引入了一种更易理解的资源分配计划工具, 这称之为战略业务计划方格(Strategic business-planning grid)(见图 2-3)。与波士顿顾问公司的方法类似, 它是一个二维矩阵, 纵轴代表产业吸引力, 横轴代表公司在该产业中的强弱。最好的业务是处于高强度高吸引力的业务。

图 2-3　通用电气公司战略业务计划方格

除了市场增长率之外, 通用电气公司的方法还考虑了许多因素作为产业吸引力的决定因素, 比如市场规模、产业边际利润、竞争数量、需求的季节性和周期性, 以及产业成本结构。每一个因素都被评估, 最后整合成一个产业吸引力指数。在我们这里, 将吸引力指数分为高、中、低三档。例如, 克拉夫特公司(Kraft)已经发现许多有吸引力的行业, 像天然食品、特殊的冷冻食品、健美食品, 等等。它也从一些吸引力较低的行业中撤出来, 像桶装油、纸板包装等。

关于业务的强度, 通用电器公司的方法也是用指数来度量。业务强度指数由许多因素构成, 像公司的相对市场份额、价格的竞争力、产品质量、用户与市场的知识、销售的有效性, 以及地理优势等。这里将其分成三档: 强、平均和弱。克拉夫特在食品和相关产品方面有很强的业务强度, 而在家庭用品方面则是较弱的。

通用电气战略业务计划方格被分成三个区域。在左上方的三个方格中是较强的战略业务单元,即公司应该投资和发展的单元。在左下斜对角线的三个方格中的战略业务单元是处于中等吸引力水平上的,公司应该维持在这些战略业务单元上的投资。在右下方三个方格中的是吸引力较低的战略业务单元,公司应认真考虑是从它们身上回笼资金还是撤出。

圆圈代表公司的战略业务单元,圆圈的面积代表战略业务单元所处行业的相对规模,圆圈中阴影部分代表公司的战略业务单元所占市场份额。因而,圆圈 A 代表了公司一个占有 75% 市场份额的战略业务单元,且行业规模较大,有较高的行业吸引力,在行业中公司具有较大的业务强度。圆圈 B 代表了公司一个具有 50% 市场份额的战略业务单元,但行业不太有吸引力。圆圈 C 和 D 代表公司另外两个战略业务单元,在它们所在行业中所占市场份额不大,没有足够的业务强度。总之,公司应该发展 A,维持 B,对 C 和 D 就要仔细分析究竟应如何去做。

管理部门在战略发生变化或未发生变化时都要分析公司拟引入的战略业务单元所处的位置。通过对当前战略业务单元与拟引入的单元在方格中的对比,管理部门就能发现主要的战略问题和机遇。

3. 矩阵方法存在的问题

波士顿顾问公司方法、通用电气公司方法以及其他一些正规的方法对战略计划的制定是一种革命。然而,这些方法也有局限性,它们做起来可能很困难,花费很多时间,实施的成本也许很高。管理部门可能发现,要确定战略业务单元、测度其市场份额和增长都是相当困难的。此外,这些方法都集中于对当前的业务进行分类,而对将来计划提供的建议则较少。管理部门仍然需要依靠自己的判断来为每一战略业务单元制定目标,决定资源的分配,以及引入哪些新的业务。

正规计划方法还可能导致公司过于强调市场份额的扩大,或通过进入有吸引力的市场而获得增长。利用这些方法,许多公司都被拉入不相关的、新的高增长率的业务之中,它们不知如何管理,以致出现较差的结果。同时,这些公司常常很快地放弃、卖掉健康成熟的业务或促使其衰亡。结果,许多公司过去搞了太宽的多角化经营,现在又返回来集中在它们最熟悉的几个行业中。

尽管存在着这样那样的问题,尽管很多公司已放弃使用矩阵方法而热衷于采用更适合公司环境的方法,但大多数公司仍然坚持采用战略计划。《幸福》周刊的 500 家公司中的大约 75% 都在实行某种形式的资源分配计划。

这种分析方法并不是找到最佳战略的万灵药,不过它可以帮助管理层把握公司的总体环境,了解每个业务或每种产品是如何创造价值、如何在业务中间分配资源以及如何为确保未来的成功而进行公司定向的。如果运用得当,战略计划正是总体战略管理的一个重要方面,是一种如何管理企业的思维方式。

二、成长型战略的发展

除了评估当前业务以外,资源分配计划还包括找出公司未来应予考虑的业务与产品。确定成长机会的一个有效工具是产品/市场扩展方格(product/market expension grid),

如图 2-4 所示。我们把它用于列维 · 施特劳斯公司的分析。

图 2-4 通过产品/市场扩展方格确定市场机会

第一, 列维 · 施特劳斯管理层会考虑公司的主要品牌是否可以实现更深的市场渗透(market penetration) ——在完全不改变产品的情况下对现有顾客实现更多的销售。例如, 为了扩大牛仔服销售, 列维 · 施特劳斯会降价, 增加广告, 使其产品进入更多的商店, 或者在其零售商那里获得更好的商店展示和更多推销点。列维 · 施特劳斯管理层基本上喜欢增加现有顾客的购买量以及吸引其他品牌的顾客购买列维公司的产品。

第二, 列维 · 施特劳斯管理层会考虑市场扩展(market development)的可能性——为现有产品确定和拓展新市场。例如, 管理者会重新审视新的人口统计市场—— 儿童、高级消费者、女性、种族群体—— 以考察是否有新的群体会受到激励来第一次购买列维 · 施特劳斯的产品, 甚至更多地购买。例如, 列维 · 施特劳斯最近发动了新的广告战来推动其牛仔裤在妇女和拉美市场的销售。管理者也会重新审视新的地缘市场。在过去的几年里, 列维 · 施特劳斯已在本质上扩大了其在西欧、亚洲和拉美的促销活动和销售量。它现在正瞄准东欧、俄罗斯、印度和中国的新开放市场。

第三, 管理层会考虑产品开发(product development) —— 向现有市场提供修改过的或新的产品。列维 · 施特劳斯的现有产品会以新的式样、尺寸和颜色推出。或者, 列维 · 施特劳斯会推出新产品线以及启动休闲装新品牌来取悦不同的消费者, 从现有顾客得到更多的订货。这些措施发生在列维 · 施特劳斯引进其“ 多克斯 ”产品线之后, 该产品线现在创造年销售额超过 10 亿美元的佳绩。

第四, 列维 · 施特劳斯会考虑多角化(diversification)。它会启动或收购其现有产品与市场之外的其他企业。例如, 该公司会引入诸如男士时装, 休闲和运动服装, 或者其他相关业务。一些公司试图确定最富吸引力的新兴行业, 他们感觉到的成功秘诀的一半来自于进入富有吸引力的行业, 而不是试图在无吸引力的行业中提高效率。然而, 一个公司如果经营太多的不熟悉的产品或业务会失去其市场的集中性。例如, 正如本章所讨论的例子, 在 1984 年以前, 列维 · 施特劳斯迫不及待地进入一些处于混乱状态的行业, 包括滑雪服、男士衬衫和帽子, 以及其他特种服装。然而在 1985 年, 新管理层卖掉了这些不相关业务, 重新把公司集中于斜纹粗棉布牛仔服的核心业务, 并且设计出一个具有与新产品紧密相连的性质的稳定增长战略, 而且还加大了开拓国际市场的力量。这些措施形成了公司销售额与利润的理想转机。

三、职能战略的策划

公司的战略计划解决了诸如公司将进入哪类行业以及每个行业的目标等问题。然后, 在每个行业中必须进行更细致的策划。每个行业中的职能部门—— 营销、财务、会计、采购、生产、人力资源以及其他部门—— 必须共同合作完成战略目标的规划。

每个职能部门要面对不同的公众以获得业务所需的投入—— 诸如现金、人力、原材料、研究思想以及生产过程。例如, 营销部门通过与消费者协商洽谈带来收入; 财务部门通

过与债权人和股东打交道带来现金。这样，营销和财务部门必须合作以获得所需资金。类似地，人力资源部门提供人力，采购部门带来经营和生产所需的原材料。

1. 在战略计划中营销部门扮演的角色

营销部门战略与公司总体战略有紧密的联系。营销部门考察消费者的需求和公司满足这些需求的能力，这些相同的因素指导着公司的任务和目标。大多数公司战略计划涉及市场变量——市场份额、市场拓展、增长率——而且有时候很难把战略计划同营销计划区分开。实际上，一些公司把战略计划特指为"战略营销计划"。

营销部门在公司战略计划的几个方面扮演着关键角色。首先，营销部门提供了一个指导性基本原理——营销概念——它提出公司战略应围绕着满足重要的消费者群体之所需来做。第二，营销部门通过帮助公司确定富有吸引力的市场机会以及评价公司利用这些机会的潜力来给战略计划者提供支持。最后，在单独的业务单元中，营销部门为达到该单元的目标设计战略。

在每个业务单元中，营销管理部门必须确定达到战略目标的最好方法。一些营销管理者会发现，他们的目标并不是扩大销售，反而可能是在一个较小的营销预算内保持当前销售量，或者实际上可能是降低需求。因此，营销管理部门必须把需求控制在总部的战略计划所确定的水平上。营销部门帮助公司评价每个业务单元的潜力，不过一旦该单元的目标确定下来，营销部门的任务是有效地执行它。

2. 营销部门和其他业务职能部门

营销部门在公司中的重要性是困惑人们的一个重要问题。在一些公司里，所有职能部门在公司里的作用基本相同，没有哪一个处于领导地位。在另一些公司中，一些营销者宣称，营销部门是公司的主要职能部门。他们引述管理顾问彼德·德鲁克(Peter Drucker)的话说："业务的目标是创造消费者。"他们说，营销部门的工作就是确定公司宗旨、产品和市场，以及指导其他职能部门实现服务消费者的任务。

大多数明智的营销者更喜欢把消费者放在公司的中心地位。这些营销者认为，公司没有消费者不可能成功，所以，关键任务是吸引和占有他们。消费者会被承诺所吸引，为满意所控制，而营销部门会做出承诺并且保证到位。然而，由于消费者实际的满意情况会受其他部门行为的影响，所以一切职能部门应通力合作使消费者价值和满意程度最大化。营销部门所起的作用是帮助公司整合所有部门的活动，确保这些活动都有利于提高消费者的满意度。

3. 部门间的冲突

对于哪些公众与群体最重要这个问题，每个业务职能部门都有自己的看法。生产部门强调供应商与生产；财务部门关注股东和可靠的投资者；营销部门强调消费者、产品、定价、促销和分销。理想状态是所有不同的职能部门应通力合作为消费者提供价值。但是实际上，部门关系充满了冲突和误解。营销部门坚持消费者导向观点，但是当营销部门试图增进消费者满意程度时，经常会导致其他部门工作表现更糟。营销部门的行为可能增大采购部门的成本，破坏生产计划，增加存货，并给预算制造麻烦。这样，其他部门可能拒绝与营销部门合作。

然而营销人员必须使所有部门"考虑消费者"，并把消费者置于公司活动的中心地位。

消费者的满意需要整个公司的努力，由此才能为目标消费者提供高额价值。

为购买者创造价值不仅仅是“营销职能部门”的事，而更像是个交响乐队，其中每个小群体的贡献被指挥所裁剪、整合——是群体协作的结晶。销售者必须有效地吸引、整合……其全部的人力及其他资本资源……为购买者创造高额价值恰是整个企业而不仅仅是哪一个部门的事。

杜邦公司(Du Pont)的“服务消费者”计划指出，在所有职能部门中都必须拥有“与消费者关系紧密”人员。通过这个计划，杜邦公司激励工厂生产线上的人们保持并发展同消费者的直接联系。生产代表与其负责的消费者每年会见一次，并且定期通过电话互相联系，由此来获知公司存在的问题。然后，他们代表消费者参与生产。如果出现质量或分销问题，生产代表会更倾向于考察消费者的意见，然后根据使消费者满意的原则进行决策。

这样，营销管理部门通过与公司其他部门的沟通可以获得其他部门有力的支持，以便更好地实现让消费者满意的目标。营销部门管理人员必须与其他职能部门的管理人员紧密合作，以开发出一个职能系统，在它的指导下，不同部门可以共同完成公司的整体战略目标。

第三节　营销过程

战略计划确定了公司的宗旨和总体目标。在每个业务单元里，营销部门扮演着帮助公司完成总体战略目标的角色。图 2-5 给出了营销部门的角色与活动，它总结了整个营销过程(marketing process)以及影响公司营销战略的因素。

目标消费者位于中心。公司界定整个市场，把它分为更小的子市场，选择最有前景的子市场，然后重点服务和满足这些子市场。公司设计出由其控制下的因素组成的营销组合——产品、价格、分销和促销。为找到最好的营销组合并付诸实施，公司致力于营销分析、计划、实施和控制。通过这些活动，公司观察并适应营销环境。这里，我们简要地介绍营销过程中的每个要素。在后面的章节中，我们将更深入地讨论每个要素。

一、目标消费者

为了在当今激烈的市场竞争中取胜，公司必须以消费者为中心，通过提供更大的价值以便从竞争者处赢得客户。不过，在能够满足消费者之前，公司必须首先了解他们的需要与要求。所以，优秀的营销部门会对消费者进行认真的分析。公司应该清楚，他们不能使整个市场中的所有消费者都满意——至少不能用相同的方法达到这一目的。因为有太多不同类型的消费者，他们有太多不同类型的需要，并且，一些公司在服务于特定子市场方面占据更好的位置。所以，每个公司都必须对整个市场进行细分，选择最佳子市场，然后，要为该子市场设计营销策略，以便比竞争者更好地提供服务。这个过程包括四个步骤：需求测量与预测、市场细分、目标市场选择和市场定位。

图 2-5　影响公司营销战略的因素

1. 需求测量与预测

假定一个公司正为某个有潜力的新产品寻找可能的市场。首先, 该公司需要对当前和未来的市场规模和其不同的子市场进行细致的估测。为了估测当前市场规模, 公司会确定所有竞争产品, 估算这些产品的当前销售量, 然后确定该市场规模是否有支持其他产品的余地。

市场未来的成长也同等重要。公司将进入显示强大成长前景的市场。成长潜力可能依赖于使用该产品的特定年龄、收入和国籍的群体的增长率, 也可能与经济条件、犯罪率和生活方式等环境的变化有关。例如, 高级儿童玩具和服装的未来市场与当前的出生率、消费者聚集的趋势以及目标家庭的生活方式息息相关。预测这些环境因素带来的结果是很困难的, 但为了进行营销决策必须做这项工作。公司的营销情报专家可能会使用复杂的技术来测量和预测需求。

2. 市场细分

假定需求预测看上去不错, 公司现在必须考虑怎样进入这个市场。市场由很多类型的消费者、产品和需要组成, 营销人员必须确定哪个子市场可以提供达到公司目标的最佳机会。消费者可以用不同的方法被分组, 如根据地理因素(国家、地区、城市); 人口因素(性别、年龄、收入、受教育程度); 心理因素(社会阶层、生活方式) 和行为因素(购买习性、利益追求、使用率)。把市场按不同需要、性格或行为分为显著不同的购买者群体(这些群体中的每一个都会要求独特的产品或营销组合)的过程称为市场细分(market segmentation)。

每个市场都有子市场, 但不是所有细分市场的方法都有用。例如, 如果男性与女性使用者对镇痛药的促销活动反应一致的话, 泰诺(Tylenol) 区分这两种市场的意义就不大了。一个子市场(a market segment)由那些对于给定的一系列营销努力有相似反应的消

费者构成。例如在汽车市场,倾向于最大最舒适的汽车而不在乎价格的消费者组成一个子市场。而另一个子市场是那些主要在乎价格和省钱的消费者。由于制造一种为所有消费者首选的轿车是很难的,所以,集中满足一个或多个子市场的主要需要是明智之举。

3. 目标市场选择

公司确定了子市场后,可以进入给定市场中的一个或多个子市场。目标市场选择(market targeting)包括评估每个子市场的发展潜力;然后选择其中的一个或多个进入。公司应选择那些可以产生最大价值并可持续一段时间的子市场。资源有限的公司应决定只进入一个或少数几个特别的领域,虽然这种战略限制了销售量,但可能非常有利可图。或者,一个公司可以选择几个相关的子市场——可能是那些不同类型但却有相同的基本需求的消费者。或者,大公司会决定提供一整套产品来满足所有子市场。

大多数公司进入新市场时只针对一个子市场,如果成功了,再增加进入子市场的数量。大公司最终会寻求整个市场覆盖,它们想成为本行业的"通用汽车公司"(General Motor),就像通用汽车公司所说的那样,为每个"人、钱包和性格"制造汽车。居于主导地位的公司常针对每个子市场的个别需要生产专门的产品。

4. 市场定位

公司在确定进入哪些子市场之后,必须决定在那些子市场中占据什么"位置"。产品的位置是指相对于消费者意识中的竞争者而言该产品占据的地位。如果消费者察觉到一种产品很像市场上的另一种产品,那么他们可能没理由买它。

市场定位(market positioning)是指安排一种产品在目标消费者的意识中相对于竞争产品占据一个清晰、明显、有潜力的地位。因此,营销人员策划定位意味着把他们的产品同竞争产品区分开来,并在目标市场中给予其最大的战略优势。例如,克莱斯勒公司(Chrysler)把它的汽车同各个竞争者的汽车做了比较,然后按结论定位为"优势:克莱斯勒"。福特公司(Ford)定位是"质量是首要工作";马自达车(Mazda)的定位是"感觉真好";美洲豹车(Jaguar)定位于"艺术与机械的结合";萨布(Saab)定位是"最明智的汽车";奔驰车(Mercedes)是"无与伦比";林肯车(Lincoln Town Car)是"多豪华的车";豪华型本雷(Bentley)是"几乎长了翅膀"。这些简单的描述形成了产品营销战略的主干。

为了对产品进行定位,公司应首先确定可能的竞争优势。而为了获得竞争优势,公司必须为选定的目标市场提供更大的价值,如采用比竞争者更低的价格,或为用户提供更多的利益点使产品货真价实。不过,如果公司把产品定位于提供更大的价值,那么,它必须提供那个价值。所以,有效的定位从实际区分公司的营销努力开始,从而向消费者提供比竞争者更大的价值。一旦公司选定了满意的定位,就必须采取强有力的措施与目标消费者沟通,让其明确这种定位。公司的整个营销计划应该全力支持所选的定位战略。

二、确定竞争优势的营销战略

为了获得成功,公司必须在满足目标消费者方面比竞争者做得更好。所以,营销战略必须适合于消费者的需要,同时也适合于竞争者的战略。基于其规模和行业地位,公司必须决定如何相对于竞争者进行市场定位,从而使公司获得最大的竞争优势。

设计竞争性营销战略开始于全面细致的竞争分析。公司常常把其产品、价格、渠道和

促销带来的价值和消费者满意度与其最接近的竞争者做对比,通过这种方式可以发现公司的潜在优势与劣势。公司必须正式或非正式地监视竞争环境,以回答下列重要问题:谁是我们的竞争者?它们的目标和战略是什么?它们的优势和劣势是什么?它们会对我们采用的竞争战略做何反应?

公司采用何种竞争性营销战略依赖于其行业地位。居于市场领导地位的公司可以采用几种市场领导者(market leader)战略。著名的领导者包括可口可乐(Coca-Cola)软饮料、麦当劳(McDonald's)快餐、卡特匹勒(Caterpillar)大型建筑设备、柯达(Kodak)摄影胶片、沃尔玛(Wal-Mart)零售业、波音(Boeing)飞机。市场挑战者(market challengers)是指那些居于第二位的公司,它们向领导者频频攻击以获得更多的市场份额。例如,百事可乐(Pepsi)挑战可口可乐、康柏(Compaq)挑战IBM。挑战者不仅可能攻击市场领导者,也可能攻击与其规模相仿的其他公司或者更小的地方竞争者。一些居于第二位的公司会选择市场跟随战略(market follower)而不是向市场领导者挑战,这种公司通过跟随竞争者的产品供应、价格和营销计划,寻求稳定的市场份额和利润。市场中更小的公司或者缺乏稳定定位的大公司,常常采用市场填充者(market nicher)战略。它们在主要竞争者忽略的市场空间特别下功夫。市场填充者通过特定的市场、消费者、产品或者营销组合,避免了与主要竞争者的直接的正面的冲突。通过明智的填充空位,行业中的低份额公司可以与较大的竞争者同样获利。我们将在第二十章更详尽地讨论竞争性营销战略。

三、营销组合的发展

一旦公司确定了总体竞争性营销战略,就应该开始考虑营销组合的细节。营销组合是现代营销学的主要概念之一,我们把营销组合(marketing mix)定义为,公司为获得目标市场中希望的反应而设计的一套可控的营销策略。营销组合由影响产品需求的一切措施组成。这些措施可以分为四组变量,即“4Ps”:产品(Product)、价格(Price)、分销渠道(Place)和促销(Promotion)。图2-6展现了每个P包含的一些专门的营销措施。

图 2-6　营销组合的 4Ps

产品是指公司向目标市场提供的“物品与服务”的组合。所以，福特“产品”由螺母、螺栓、火花塞、活塞、头灯和成千上万个其他零部件组成。福特提供了几种产品式样和几十种性能选择。该车服务周到，甚至排气管都有担保。

价格是消费者为获得产品而必须支付的货币数量。福特公司计算了代理商可以为每辆车收取的参考价格。但是，福特的代理商往往不会完全按刚性价格销售，他们会同每个消费者协商价格，提供折价、交易折让以及信用条款以调整当前的竞争地位；并且，它们要把价格订得与购买者对汽车价值的理解相一致。分销渠道是指公司把产品送到目标消费者手中的所有活动。福特有自己的代理商网络，它们销售各种型号的福特车。福特仔细地选择代理商，然后坚定地支持他们。代理商们保持一定的存货，向潜在购买者进行展示，协商价格，完成销售，然后进行售后服务。

促销意味着向消费者传达产品的优点并说服目标消费者购买。福特每年花掉 6 亿多美元用于广告，告诉消费者公司及产品的情况。代理商帮助潜在购买者并说服他们相信福特车是最好的车。福特及其代理商提供特别的促销手段——折扣、现金回扣、低融资成本——作为购买激励措施。

有效的营销计划把所有的营销组合措施合为有机的整体来达到公司的营销目标，同时把价值提供给消费者。营销组合是公司的战术工具箱，这些工具配套使用，就可以在目标市场中确立强有力的地位。然而，我们会注意到，4Ps 代表着销售者的观点。从消费者的观点看，每种营销工具都应为消费者利益提供服务。一位营销专家建议，公司应从消费者的 4C 角度来看待4Ps：

4Ps	4Cs
产品(Product)	消费者的需要与欲望(Customer needs and wants)
价格(Price)	消费者的成本(Cost to the customer)
渠道(Place)	方便(Convenience)
促销(Promotion)	沟通(Communication)

所以，竞争中的赢家是那些既经济又方便地满足消费者需要，还能有效进行沟通的公司。

第四节　营销活动管理

公司想要设计并实行能达到其目标的最好的营销组合。这个组合包括四个营销管理职能——分析、计划、实施和控制，图 2-7 显示了这些市场行为的关系。公司首先要制定总体战略计划；然后，战略计划再被分解为每个部门、产品和品牌的营销及其他计划。

通过实施，公司贯彻战略计划和营销计划以实现公司的战略目标。营销部门通过与公司内外机构合作来实施营销计划。控制就是要测量和评估营销计划实施活动与结果，然后进行更正活动，以确保目标的实现。营销分析为所有其他营销活动提供所需的信息和评估。

一、营销分析

营销职能管理从公司环境的总体分析开始。公司必须分析其市场和营销环境,以寻求有吸引力的机会并避开环境威胁;必须分析公司的长处和短处,以及当前可能采取的营销行动,以确保抓住最佳机会。营销分析把信息传递给其他营销管理职能部门。有关营销分析将在第四章详尽阐述。

图 2-7　分析、计划、实施和控制之间的关系

二、营销计划

通过战略计划,公司决定如何安排每个业务单元的活动。营销计划涉及的是营销战略和策略,它可以帮助公司达到总体战略目标。每个业务、产品和品牌都需要详尽的营销计划。营销计划是什么样子呢? 我们的讨论集中于产品和品牌计划。产品和品牌计划应该包括以下几个部分:概要、当前市场状况、威胁和机遇、目标和问题、营销战略、行动计划、预算以及控制(见表 2-2)。

表 2-2　营销计划的内容

内　容	作　　　　用
概要	为迅速检查管理效果而提供的计划概览
当前市场状况	提供关于市场、产品、竞争和分销的相关背景数据
威胁与机遇分析	确定可能影响产品的主要威胁和机遇
目标和问题	确定产品在销售范围、市场份额、利润方面的公司目标,以及影响这些目标的问题
营销策略	提供用于实现计划目标的广泛的营销方法
行动计划	确定做什么,谁来做,什么时候做,以及成本是多少
预算	根据计划预测财务支出、利润或亏损
控制	指出如何监控计划的进展

1. 概要

营销计划应从概要开始,即简要描述营销计划的目标及主要内容。下面是个小例子:

1996 年的营销计划勾画出达到公司销售增长与利润增长目标的方法。销售目标是 2 亿美元,计划 20% 的销售毛利。根据经济增长、竞争和分销状况,我们认为,这个增长是可以做到的。目标营业毛利为 2 500 万美元,比上年增长 25%。为达到这些目标,促销预算将为 480 万美元,或者是计划销售额的 2%。广告预算将为 720 万美元,或者是计划销售额的 3%……。

概要帮助高层管理人员迅速找到计划要点。计划的目录应安排在概要之后。

2. 当前市场状况

计划的第一个主要部分描述了目标市场及公司在目标市场中的地位。在当前市场状

况部分，计划人员提供了市场、产品实施、竞争和分销的信息。它首先进行市场描述，即确定市场，包括主要的子市场。计划人员要说明过去几年总体市场和子市场的规模，然后描述消费者的需要和影响消费者购买的营销环境因素。接下来的产品概览要展示主要产品的销售、价格和毛利。关于竞争的部分，要确定主要竞争者并且讨论了它们的产品、质量、定价、分销和促销方面的策略。同时它要给出公司和每个竞争者的市场份额。最后，关于分销的部分，要描述主要分销渠道的最近销售趋势和发展。

3. 威胁和机遇

这部分要求管理者预测产品面对的主要威胁和机遇。其目的是使管理者预见那些对公司有重要影响的发展。管理人员应尽其所能列出所有的威胁和机遇。假定 RP 公司(Ralston-Purina)的宠物食品部门列出了如下清单:

(1) 一个大的竞争者刚刚宣布它要引入一种新的高质量宠物食品线，而且要用大量的广告和销售促进活动支持这项引进。

(2) 行业分析预测，去连锁超级市场的购买者明年将面临超过 1 万种新宠物食品的引入。预计购买者只会接受 38% 的新产品，而且只给每种产品 5 个月的时间来证明其效果。

(3) 由于经济增长，预计美国人口中每个子市场的宠物拥有者都会增加。

(4) 公司研究人员已经找到一种方法，可以使新的宠物食品降低脂肪和热量，并富含营养，味道鲜美。这种产品会吸引大量的宠物食品购买者，因为他们对宠物健康的关心不亚于对他们自己的关心。

(5) 宠物拥有者和关心宠物健康的人在国外市场，尤其是在发展中国家增长迅速。

前两条是威胁。不是所有的威胁都需要相同的关注——RP 公司管理人员应评价各种威胁的相似性以及潜在的破坏性，以便集中注意那些最可能发生的和最有害的威胁，然后，制订计划提前解决。

后三条是市场机遇——RP 公司因具有富于吸引力的推进营销的有利条件而更具竞争优势。管理者应根据其潜在的吸引力和公司成功的可能性评价每个机遇。公司很难找到正好与其目标和资源相吻合的理想机遇，这就要开发机遇。机遇的开发包含着风险，在评估机遇时，管理人员必须确定预期收益是否能够抵消这些风险。

4. 目标和问题

在研究了产品的威胁和机遇后，管理人员可以设定目标并考虑影响这些目标的问题。目标应表述为公司在计划周期内要达到的指标。例如，管理人员可能想要达到 15% 的市场份额，20% 的税前销售利润，25% 的税前投资利润。假定当前市场份额只有 10%，这就提出一个关键问题：市场份额如何提高？管理人员应考虑增加市场份额带来的主要问题。

5. 营销战略

在营销计划的这个部分里，管理人员勾画了为达到目标而形成的总体营销战略或“游戏规则”。营销战略(marketing strategy)是营销的逻辑思想，通过它使业务单元达到营销目标。营销战略由目标市场、定位、营销组合和营销费用水平等特定战略组成。营销战略

应具体描述公司关注的子市场，这些子市场在欲望与需要、对营销的反应和盈利能力方面有很大不同。明智的公司会努力进入那些从竞争角度讲能够提供最佳服务的子市场，然后，为每个目标市场制定营销战略。

管理者还应为营销组合元素，如新产品、区域销售、广告、促销、价格和分销确定相应的策略。管理者应解释每个策略如何对威胁、机遇和关键问题做出反应。

6. 行动计划

营销战略应转化为特定的行动计划以回答下列问题：做什么？什么时候做？谁来负责做？成本是多少？例如，管理者可能希望把加大促销力度作为赢得市场份额的关键战略。行动计划应写明特别供货及日期、交易会、新的推销展示和其他促销措施。还要显示活动何时开始、进行多长时间以及何时完成。

7. 预算

行动计划允许管理者制定一个支持性的营销预算，这包括一个损益表。对于销售收入，它显示预测的销售数量和平均价格。在费用方面，它显示生产、实体分配和营销的成本。高层管理部门会审察预算，然后批准或修改。一旦批准，该预算就作为原料采购、生产安排、人事计划和营销活动的基础。做预算可能很难，但制定预算的方法很多，从简单的“粗略估计”到复杂的计算机模型都可用来确定预算。

8. 控制

计划的最后一部分要描述监控实施情况的措施。目标和预算每月或每季度制订一次。这个措施使得更高一级的管理层可以每隔一段时间检查一次结果，然后圈点出那些未满足目标要求的业务或产品。这些业务和产品的管理者必须解释这些问题，然后采取措施修正他们的活动。

三、营销实施

计划好的战略只是走向成功的开始。如果公司不能正确实施，再好的营销战略也无足轻重。营销实施(marketing implementation)是把营销战略和计划转化为营销活动以便完成营销战略目标的过程。实施包括日复一日、月复一月的活动，据此才能有效地贯彻营销计划。营销计划解决是什么和为什么的问题，而实施解决由谁、在哪里、在何时和怎样做的问题。

很多管理人员认为，“把事情做好”(实施)与“做正确的事情”(战略)相比同等重要，甚至更重要。事实上，两者都是成功的关键。公司可以通过有效的实施获得竞争优势。虽然一个公司可以采用与另一个公司基本相同的战略，但可以通过更快和更好的实施在市场中取胜。实施相对是比较困难的，想出好的营销战略比实行起来往往容易一些。

在营销系统各层次上的人们必须通力合作来实施营销计划和战略。例如，在宝洁公司(Procter & Gamble)，营销实施要求公司内外成千上万的人日复一日的决策和行动。营销管理人员对目标子市场、品牌、包装、定价、促销和分销进行决策；他们与公司中的其他人员共同为公司的产品和计划寻求支持；他们同工程人员讨论产品式样，同制造人员讨论生

产和存货水平,同财务人员讨论融资和现金流。他们还同外部人员合作,比如同广告代理商共同计划广告活动和媒体选择,以寻求公众支持。销售人员督促零售商做宝洁的产品广告,提供样品货架,采用公司展示,等等。

成功的实施依赖于几个要素:第一,它要求一个行动计划,以便把所有的人和行动整合在一起。行动计划说明必须做什么,谁来做,决策和行动如何协调以达到公司的营销目标。第二,公司的正式组织结构在实施营销战略方面要起重要作用。在对成功的公司进行研究中,彼得(Peters)和沃特曼(Waterman)发现这些公司都倾向于采用简单、弹性的结构以尽快适应不断变化的环境。他们的结构也倾向于更加非正式化,例如,惠普公司(Hewlett-Packard)通过巡视来管理,3M 公司的"俱乐部"创造了小团体交流。然而,这些公司所用的结构不一定适用于其他类型的公司,很多公司都不得不随着他们战略和地位的变化调整其结构。例如,使惠普公司成功的非正式结构后来产生了问题,该公司已经向更加正式的结构进行调整。

公司的决策和报酬系统,也即指导计划、预算、报酬和其他活动的运作程序也会影响实施。例如,如果公司只因为短期结果而奖赏管理人员,他们就缺少足够的激励来实现长期目标。有效的实施还要求仔细的人力资源策划,公司必须把具有所需技术、动机和个性的人填充到结构和系统中去。在最近几年中,越来越多的公司认识到,长期的人力资源计划可以赋予公司强大的竞争优势。

最后,为了成功的实施,公司的营销战略必须与公司文化相适应。公司文化是公司中的人们所共享的价值和信仰系统。例如,如果宝洁公司制定出降低产品质量和价格以扩大销售的决策就不会起到好的效果,它会受到来自宝洁各层次人员的强烈反对,因为这些人都认为企业的信誉来自于质量。由于公司文化如此难于改变,公司通常制订适合于当前文化的战略,而不是试图改变他们的文化来适应新战略。

总之,成功的营销实施依赖于公司如何把行动计划、组织结构、决策和报酬系统、人力资源和公司文化这五个方面有机地结合起来,以便支持公司的战略。

四、营销部门的组织

公司必须设计一个可以进行营销分析、计划、实施和控制的营销部门。如果公司很小,一个人就可以做所有的营销工作——研究、销售、广告、消费者服务和其他活动。随着公司的扩大,一个营销部门的组织就会出现,由它来计划和实施营销活动。在大公司,这个部门包括很多专家。例如,通用面粉公司(General Mills)有产品经理、销售人员和销售经理、市场研究人员、广告专家和其他专家。

现代营销部门可以有多种组织形式。最常用的形式是职能组织,不同的营销活动由一个职能专家牵头,职能专家可以是销售经理、广告经理、市场研究经理、消费者服务经理或新产品经理。跨国或跨地区销售的公司常常采用地理组织,销售和营销人员按特定的国家、地区分布。地理组织使销售人员可以在一个区域里安顿下来,认识客户、节省时间和成本。

拥有众多不同产品或品牌的公司常常设立一个产品管理组织。通过这种方法,一位产

品经理为一个特定品牌或产品制定并实施一整套战略和营销规划。产品管理在1929年首次出现于宝洁公司,当时,一种新肥皂——凯美牌肥皂(Camay)经营不善,一位年轻的宝洁公司执行董事被派去专门负责这种产品的开发和促销。他成功了,该公司很快增加了大批产品经理。从那时起,很多公司,特别是在食品、肥皂、卫生间用品和化学工业中的公司,建立了产品管理组织。现在,产品管理系统已经深深扎下根来。然而,最近在营销环境方面的显著变化已促使很多公司重新考虑产品经理的地位。

对于那些向有不同需要与偏好的很多不同类型市场出售一个产品系列的公司而言,市场管理组织可能是最好的。很多公司随市场类型来组织。市场管理组织与产品管理组织很相似,市场管理人员负责为市场销售额和利润额制订远期和年度计划。这个系统的主要优点是公司围绕着特定消费者群体的需要而组织。

生产很多不同产品,而产品流向很多不同地理区域和消费者类型的大公司采用职能、地理、产品和市场组织形式的某种组合,这就确保了每个职能、产品和市场都受到管理层的应有关注。但是,它也会由于管理层过多,导致高成本,并降低了组织弹性。不过,组织专业化的优点通常超过这些缺点。

五、营销控制

由于在营销计划的实施过程中会发生许多意想不到的事,营销部门必须经常进行营销控制。营销控制(marketing control)包括评估营销战略和计划实施结果,以及采取更正措施以保证目标的实现。它包括图2-8所示的四个步骤。管理部门首先设定专门的营销目标。然后测量其市场中的表现并评估预期同实际表现的差异产生的原因。最后,管理层进行修正,以缩小目标同实际的差距。最后一步可能会要求改变行动计划,甚至改变目标。

图2-8　控制过程

运行控制(operating control)包括检查实际实施与年度计划的差异,有必要的话,就进行修正,其目的是确保公司达到年度计划所设定的销售额、利润额和其他目标。运行控制还包括确定不同产品、区域、市场和渠道的盈利性。战略控制(strategy control)包括检查公司的基本战略是否与其机会相吻合。营销战略和计划会很快过时,每个公司都应定期地重新评价其市场营销方法。这种战略控制的主要工具是营销审计。营销审计(marketing audit)是对公司环境、目标、战略和行动的综合的、系统的、独立的和周期性的考察,以确定问题和机遇。审计为行动计划提供良好的信息输入,可以促进公司营销的实施。

营销审计涵盖了一个企业的所有主要的营销领域,而不仅仅是涉及一些有问题的方面。它通常由一个客观的、有经验的独立于营销部门的外部团体进行。表2-3展现了营销审计人员可能问到的几类问题。审计结果对于管理部门可能是出乎意料的,有时甚至是一个打击,但管理部门可以据此决定哪个行动有意义,如何以及何时付诸实施。

表 2-3　营销审计的问题

营销环境审计

宏观环境

1. 人口　主要的人口分布趋势对公司产生哪些威胁和机会？
2. 经济　在收入、价格、储蓄和信用方面的什么发展会影响公司？
3. 自然　自然资源和能源的成本和可得性的前景如何？ 公司能否应付？
4. 技术　发生了什么技术上的变化？ 公司在技术方面的地位如何？
5. 政治　当前和未来的什么法律会影响公司战略？
6. 文化　公众对业务和公司产品的态度如何？ 消费者生活方式的何种变化会影响这种态度？

任务环境

1. 市场　市场规模、增长率、地区分销和利润发生了什么变化？ 什么是主要的子市场？
2. 消费者　消费者在产品质量、服务和价格方面如何评价公司？ 他们如何做出购买决策？
3. 竞争者　谁是主要的竞争者？ 他们的战略、市场份额以及优势和劣势是什么？
4. 渠道　公司分销的主渠道是什么？
5. 供应商　影响供应商的趋势是什么？ 主要生产原料可得性的前景如何？
6. 公众　主要公众提供了哪些问题和机会？ 公司应如何面对这些公众？

营销战略审计

1. 企业宗旨　宗旨是否清楚地界定了？ 市场是否明确地定向了？
2. 营销目标　公司是否已经设定了明确的目标来指导营销计划和行动？ 这些目标是否与公司机会与资源相吻合？
3. 营销战略　公司是否有正确的营销战略以便达到目标？
4. 预算　公司是否预算出足够的资源来满足子市场、产品、区域和营销组合要素的要求？

营销组织审计

1. 正式结构　首席营销官员是否有足够权力来管理影响消费者满意度的行为？ 营销活动是否较好地按照职能、产品、市场和区域进行组织？
2. 职能的有效性　营销和销售是否进行了有效的交流？ 营销人员是否受到良好的训练、监督、激励和评估？
3. 合作的有效性　营销人员是否与制造、研究开发、采购、人力资源和其他非营销部门合作得很好？

营销系统审计

1. 营销信息系统　营销情报是否提供了有关市场发展的正确及时的信息？ 公司决策者是否有效运用了营销研究？
2. 营销计划系统　公司是否制订了年度、长期和战略的计划？ 这些计划是否得到了采用？
3. 营销控制系统　是否达到了年度计划目标？ 管理层是否周期性地分析产品、市场、区域和渠道的销售和盈利能力？
4. 新产品开发　公司是否有良好的组织来收集、产生和审查新产品思想？ 它是否进行了足够的产品试验和市场试验？ 公司是否成功地开发了新产品？

营销生产率审计
1. 盈利能力分析　公司不同的产品、市场、区域和渠道的盈利能力如何？公司是否应进入、扩展或撤出某些行业子市场？结果如何？
2. 成本——效率分析　营销活动是否发生过度成本？如何降低成本？
营销职能审计
1. 产品　公司是否已开发了合适的产品系列？一些产品是否应逐步淘汰？一些新产品是否应加入？是否有一些产品得益于质量、样式或者特性的改变？
2. 价格　公司定价的目标、政策、策略和过程是什么？公司价格是否与消费者感觉的价值相一致？价格促销是否被正确地采用？
3. 分销　分销目标和策略是什么？公司是否有足够的市场覆盖率和服务？当前的渠道是否应改变或增加新渠道？
4. 广告、销售促进和公共关系　公司的促销目标是什么？如何确定预算？预算是否充分？广告信息和媒体是否得到很好的开发和接收？公司是否拥有充分开发的销售促进和公共关系计划？
5. 销售队伍　公司的销售目标是什么？销售队伍是否壮大？组织是否合理？销售人员是否被很好地训练、监督和激励？与竞争者相比如何评价公司的销售队伍？

本章小结

战略计划是为长期生存和发展而进行的制定正式战略的过程。该过程通常包括确定公司的宗旨，并为战略计划、长期计划和年度计划制定目标。有的公司没有正式计划，还有很多公司不善于利用计划。然而，正式计划的确可以提供很多便利，它鼓励管理层提前系统地考虑和制定更切实的目标和政策，更好地协调工作，提供更明确的行为准则。

计划过程的关键部分是发展与公司宗旨一致的业务组合。在这方面，可以采用专门的分析技术，如波士顿顾问公司的增长—份额矩阵和通用电气公司的战略业务计划方格。这些技术说明了资源分配计划中每项业务的不同方面，而且有助于决定应给每项业务多少支持。然而，这种矩阵方法也有一些缺陷，它们常常很难应用，而且只能处理目前的业务，对未来计划帮助不大。产品/市场扩展方格对制定成长战略有很大帮助，它提出了四种可能的成长手段：市场渗透、市场扩展、产品开发和多角化。

计划过程的另一个重要方面是发展各职能的战略和计划。一旦战略目标确定下来，每个业务单元必须制订一系列职能计划来协调营销、财务、制造和其他部门的活动。每个部门都对目标和活动有自己的观点。营销部门强调消费者观点，但它必须与其他职能部门的管理者有效合作来制订计划并更好地完成公司总体目标。

营销过程把公司能力与目标同消费者需要结合起来。消费者居于营销过程的中心地位。公司必须分析市场，并将其细分为若干个合理的子市场，然后选择公司能够提供最佳服务的子市场，这些是公司的目标消费者。接下来，公司要设计一个营销组合使其产品差别化，通过有效的市场定位创造竞争优势。营销活动管理有很多步骤。每个业务都必须为

其产品、品牌和市场制定营销计划。营销计划的主要部分包括概要、当前市场地位、威胁和机遇、目标和问题、营销战略、行动计划以及预算和控制。

无论营销计划制定得多么明智,也只有当正确实施后才是有效的。这就要求营销战略要转化为有效的行动计划,界定关键工作,分配专人执行,并列出时间表。好的人力资源计划对于有效实施是最重要的,营销部门组织结构也会影响计划执行的方式。

最后,营销组织通过营销控制来监控实施过程和调整计划。运行控制要确保实现年度利润和销售目标,这适于短期计划。战略控制要确保计划在更长的时期内发挥作用,包括目标、战略和系统持续地同当前的及预期的营销环境相适应。定期的营销审计为营销控制标准化提供了一种方法。

关键术语

资源分配计划(Business Portfolio) 组成公司的所有业务和产品的集合。

财源业务(Cash Cows) 低增长高份额的业务或产品。这是已有的成功的业务单元,它们为公司产出现金,以支付各种费用,或支持其他需要投资的业务单元。

多角化(Diversification) 开发公司现有产品和市场之外的业务,以求公司发展的战略。

不利业务(Dogs) 低增长低份额的业务或产品。它们可能产生能够维持自己的现金,但不是大量现金的来源。

增长—份额矩阵(Growth-share Matrix) 这是一种制定资源分配计划的方法,这种方法根据市场增长率和相对市场份额来评估公司的战略业务单元。

市场扩展(Market Development) 为现有的产品开拓新的子市场,以求公司发展的战略。

市场渗透(Market Penetration) 在不改变产品的情况下,对现有顾客实现更多销售的战略。

市场定位(Market Positioning) 为使本公司产品在目标消费者心中比竞争产品占据更清晰、明显和有潜力的地位所作的安排。

子市场(Market Segment) 对一系列给定的营销措施有类似反应的消费者集合。

市场细分(Market Segmentation) 把市场按照不同需要、性格或行为分成显著不同的购买者群体的过程。

目标市场选择(Market Targeting) 评估每个子市场的引力,选择一个或几个子市场进入的过程。

营销审计(Marketing Audit) 这是对公司环境、目标、战略和行动的综合的、系统的、独立的定期的考察,以确定问题和机遇,从而改进营销实施活动。

营销控制(Marketing Control) 测量和评估营销战略和计划的实施结果,采取更正措施,以确保实现营销目标。

营销实施(Marketing Implementation) 这是把营销战略和计划转化为营销活动以便完成营销战略目标的过程。

营销过程(Marketing Process) 分析市场机遇、选择目标市场、制定营销组合和管理营销

活动的过程。

营销组合(Marketing Mix)　为获得目标市场中所希望的反应所设计的一套营销策略。它们包括产品策略、价格策略、分销渠道策略和促销策略。

营销战略(Marketing Strategy)　这是一种逻辑思想，通过它希望达成战略业务单元的营销目标。

宗旨(Mission Statement)　它是对组织目标的一种描述，也就是在较大的环境中组织想要完成的事情。

资源分配分析(Portfolio Analysis)　这是由管理部门使用的识别和评估公司各项业务的方法。

产品扩展(Product Development)　为现有的顾客提供修改型产品或新产品的战略。

产品或市场扩展方格(Product/Market Expansion Grid)　识别市场机遇、制定增长战略的一种方法。

问题业务(Question Marks)　在高增长市场中的低市场份额的业务。它们需要大量的现金，以便维持市场份额或变成明星业务。

明星业务(Stars)　高增长高份额的业务或产品。它们常常需要较多的投资，以支持其迅速的增长。

战略业务单元(Strategic Business Unit，SBU)　一个 SBU 是公司的一项业务，该业务有独立的宗旨和目标，而且可以不依赖其他业务进行计划。一个 SBU 可以是一个部门、一个部门内的一条产品线，甚至是单一的产品或品牌。

战略计划(Strategic planning)　在组织目标、能力同组织不断变化的营销机遇之间发展和保持一种战略适应性的过程。

讨论题

(1) 说出制定五年滚动计划的优点。管理人员为何应花时间每年修订一次五年计划?

(2) 在求职面试中，你要求三个应聘人员描述其原公司的宗旨。一个说:“赚取利润。”另一个说:“创造消费者。”第三个说:“消灭饥饿。”分析并讨论这三个宗旨可以告诉你他们公司的哪些情况。

(3) 一个电子产品制造公司由一个下属的子公司提供生产用半导体器件，该子公司也向其他厂商销售。该子公司比竞争厂家小，利润也少，其增长率在过去五年中低于行业平均水平。请指出该战略业务单元将落入增长—份额矩阵的哪个部分，母公司应如何处理该战略业务单元?

(4) 随着公司向消费者导向和市场导向转变，很多部门发现，他们必须改变传统的工作方法。请列出公司的财务、会计和设计部门帮助公司加速转变的几种方法。

(5) 通用电器公司战略业务计划方格有助于战略决策。请说出它适用的决策类型，它对何种类型的战略决策不起作用?

案例二　捕鼠器

4 月的一个早晨, 美国查扑・易思公司总经理玛娅・豪斯女士走进她在加利福尼亚的办公室。她停在办公桌前, 凝视着她挂在旁边的爱默森(Ralph Waldo Emerson) 的警句:“ 如果一个人……能够比他的邻居制造更好的捕鼠器, ……世界将向他敞开大门。" 也许, ”她自言自语道,“ 爱默森知道一些我不知道的事情。”她已经有更好的捕鼠器—— 查扑牌捕鼠器, 但是世界似乎没有任何反应。

玛娅刚刚从芝加哥全国家用产品博览会回来, 由于一直站在展示厅中, 解答了几百次同样的问题, 她感到有点累。这次博览会令她激动, 因为在参展的 300 余件新产品的评比中, 查扑牌捕鼠器荣获第一名。对查扑牌捕鼠器来说, 这种荣誉并不是第一次。“ 人物 ”杂志曾刊登了一篇介绍它的文章; 许多人的讲话和商业出版物都称赞它。然而, 虽然引起了很多注意, 但所期望的需求并没有变成现实。玛娅希望这些称赞能够刺激人们对查扑牌捕鼠器的兴趣并增加它的销售。

一群投资者从这种捕鼠器发明人处获得了全世界的经销权。作为回报, 他们付给他一笔可观的报酬, 并决定每销售一台捕鼠器再给发明人一定的报酬。这群投资者在 1 月份成立了查扑・易思公司, 专门经营这种捕鼠器, 并聘请了玛娅・豪斯作为总经理来管理它。

查扑牌捕鼠器是一种既简单又精巧的装置, 公司通过合同请一家塑料公司制造。它由一个 6 英寸长、1. 5 英寸宽的矩型塑料管构成, 管子中部弯成 30 度角, 以便管子前端放在一个平面上时, 另一端翘起。翘起的一端有一个活动的帽子, 使用者把诱饵放在里边(奶酪、狗食, 或其他东西)。一个铰链门在管子的前端, 当捕鼠器打开的时候, 门用两个细棍支起, 而细棍则附着在门的两个下脚上。

捕鼠器工作十分有效。当老鼠闻到诱饵时, 通过打开的一端进入管子, 当它朝着诱饵走到弯角处时, 它的重量使管子翘起的一端落下来, 这使开口的一端翘起, 导致支起的门关闭, 老鼠也就被关在里边。在细棍上的小齿勾住捕鼠器底部的槽, 从而锁住关上的门。老鼠是活的, 但若让它在那里呆上几小时, 它会窒息而死。玛娅认为, 这种捕鼠器同传统的捕鼠器或毒药相比, 有很多优点。消费者可以即安全又方便地使用它, 在安装时也没有夹住手指的危险。它对孩子或宠物也没有伤害或毒害的威胁。此外, 它不需要清洗, 不用时扔掉即可。玛娅前期的研究表明, 妇女是查扑最好的目标市场, 男人则更愿意购买和使用传统的捕鼠器。妇女不喜欢传统的捕鼠器, 她们呆在家里照顾孩子, 因而她们想要一种方法来解决老鼠问题, 这种方法应能避免传统捕鼠器可能带来的不愉快和危险。

为了达到目标市场, 玛娅决定通过像萨福维(Safeway)、凯玛特(Kmart)、荷琴格(Hechingers)、CB 药业(CB Drug) 这样的全国性杂货、五金和医药连锁店分销产品。她不通过任何中间商直接把捕鼠器卖给这些大的零售商。

捕鼠器按包卖, 每包两个, 建议的零售价是 2. 49 美元。尽管这种捕鼠器的价格比较小的传统捕鼠器价格高 4 倍, 但消费者似乎不在乎价格的差别。对于查扑捕鼠器来说, 包括运输和包装的制造成本是每个 31 美分。公司额外再付 8. 2 美分给发明人。玛娅卖给零售商的价格是每个 99 美分。如果考虑了折价和数量折扣之后, 估计每个捕鼠器可以从零售

商处得到 75 美分。

为了促销产品，玛娅已经为第一年预算出 6 万美元，其中的 5 万美元将用来参加各种展销会和给零售商打电话，其余的 10 000 美元将用来做广告。然而，到目前为止，由于这种捕鼠器已经使很多人了解了，她感到没必要做更多的广告。还有，她已经在“持家能手”(Good Housekeeping) 和“家庭与保护”(Home and Shelter) 杂志上登了广告。现在，玛娅是公司唯一的推销员，她打算尽快再招聘一些推销员。

玛娅最初预测头一年将销售 500 万个捕鼠器。然而，4 月份，仅销售出几万个。玛娅想知道是否大多数新产品都有一个缓慢的开端，或者她是否在哪个地方犯了错误。她已经发现了一些问题，尽管不是严重的问题。例如，重复购买率不高。玛娅想知道，消费者买捕鼠器是由于新奇还是为了解决他们的老鼠问题。

玛娅知道，投资者们相信查扑公司的创新型捕鼠器的机遇是很难得的，她感觉到他们已失去耐心。她的头一年的管理费和固定成本预算为 25 万美元，还不包括营销费用。为了让投资者高兴，公司需要卖出足够的捕鼠器以抵消成本并有合理的利润。

前几个月的经验使玛娅认识到，要成功地推出一种新产品并不是容易的事。例如，一家大零售商曾经向查扑公司订了一大批货，但要求在特定的一天的 1：00～3：00 把货送到其仓库所在的码头上。然而，送货卡车迟到了一点儿，零售商拒绝收货。这个零售商告诉玛娅，一年以后才可能再次订货。也许，玛娅想，她应送一份爱默森的警句给她的零售商和用户。

案例问题

(1) 玛娅和投资者们都认为查扑公司的机遇是很难得的。他们需要什么信息来评估这种机遇？你认为他们应该怎样写公司的宗旨？你会怎样写？

(2) 玛娅已经找出最佳的目标市场了吗？公司还可以进入其他什么子市场？

(3) 在目标市场上，查扑牌捕鼠器是怎样定位的？它可以采用其他方式定位吗？

(4) 描述查扑牌捕鼠器当前的营销组合，你觉得有什么问题吗？

(5) 谁是查扑公司的竞争者？

(6) 你将怎样改变查扑公司的营销战略？你将为这种战略设计什么控制程序？

第三章　营销环境

本章学习目的　当你学完本章后,应该能够做到以下几点:

(1) 解释公司微观环境的重要性,包括公司自身、营销中介、顾客、竞争者和公众。

(2) 阐述公司宏观环境的含义。

(3) 概述公司宏观环境要素的关键变化,包括人口、经济、技术、政治、文化和自然环境。

豪斯顿 · 埃佛拉公司(Houston Effler & Partner Inc.)是一家经营极佳的波士顿广告代理商。该公司帮助像坎沃斯(Converse)和阳光服饰(Sun Apparel)这样的公司,同其变化着的、有时又难以理解的顾客进行有效的沟通,由此赚取服务费。25 岁的珍妮 · 里兹是豪斯顿 · 埃佛拉公司青少年营销部门的首脑,她是 X 代(Generation Xers)中第一个受雇来向困惑的客户解释自己这一代行为的人。曾经有个客户要求:“请给我解释一下,为什么他们要纹眉。”

作为工作的一部分,里兹在夜总会出入,参加社团活动,与 X 代的中坚们在林荫路上聊天,在时髦的纽布利(Newbury)街上跳草裙舞。她基本上把握了近 4 000 万 20 多岁美国年青人的脉搏。然后,她把自己的情报汇报给老板以及那些希望开发这一市场的客户们。

最近,里兹向公司最大的客户坎沃斯公司的一些职员介绍了情况。坎沃斯是一家鞋业公司,主要销售对象就是 X 代和十几岁的青少年。里兹谈到坎沃斯的全明星牌(All-stars)旅游鞋,报告了她在洛杉矶、纽约、达拉斯和西雅图等城市的街道上听到的关于这个有 77 年历史的旅游鞋的情况。这种鞋已经穷途末路了吗? 她指出,有一些消费者特别欣赏这种鞋的耐用性,他们包括 X 代人和那些胸前挂着大门钥匙,在父母离异、经济波动、失业等环境中成长的孩子们。“事实是你们已经成为一种经典,”她说,“任何值得信任的事都会对这些孩子有好处。”

里兹喜欢把自己看成是一个翻译,“这一代人的欲望和需要是很不一样的,……一些人被它搞糊涂了”。豪斯顿 · 埃佛拉公司的总经理道格 · 豪斯顿就出生在婴儿膨胀期,他把 X 代看成是另一类人。为了说明自己的观点,他放了两张最近杂志广告的幻灯片,它们都是宣传阳光服饰公司牛仔裤的。其中一张是彩色的,主要面向十几岁的青少年,极具感染力。另一张则是黑白广告,针对 X 代人做的。广告柔和而意味深长,重点在图像而不是在广告词句上。“其实两年以前,我们还不清楚应该把这两类人区分开来”,他说。

里兹又拿出两张关于坎沃斯公司的杰克 · 珀塞尔牌旅游鞋的杂志广告。黑白广告中,一位穿着随便的青年妇女光脚穿着杰克 · 珀塞尔鞋,她正在翻阅一本像是《维多利亚秘

密》的书。旁边注明这个妇女正在想:“ 哈! 我总是穿着内衣在阳台上散步。”当然有个例外—— 那是在广告下角标识出来的。这个广告不仅说明了鞋子像丝绸一样柔软, 而且对这群可爱的 X 代人开了个小玩笑。

X 代人能够敏锐地看穿广告中的虚假和浮华。里兹评论说:“ 这个广告之所以有效, 是因为它不是把产品放在你面前, 而是体现了一种二十多岁的人从自己身上看到的生活方式。诙谐式广告奏效是因为青年人厌倦了受摆布和操纵。不过, 做这样的广告一定要十分巧妙。”

里兹去俱乐部时总是穿着得体。这里妇女说话慢声细语, 念念不忘减肥可乐和教练指定的书本。但并不是所有的人在二十几岁时都以减肥可乐为伴。里兹还会和纽布利街上的一些人打交道, 比如 21 岁的托尼 · 伯通。托尼把自己形容成‘ 看起来像是计算机公司专家的一类人 ’。里兹把托尼看成是时尚潮流的代表。他的穿着代表着这一代人的主流。里兹会花好几个小时和他在一起, 当然主要是倾听托尼说话, 他是她的译员之一。她还会给他 200 美元坎沃斯优惠券, 也可能会留给他几双鞋。

“ 休闲风尚又回来了, 你懂我在说什么吗? ”最近某个上午, 托尼在纽布利街的一家服装店遇到里兹时说,“ 像保龄球衬衫, 三个扣子的马球衫。”

“ 那是去年, 你们不这样认为吗? ”里兹很有礼貌地说。她身着藏青色运动衫, 白色牛仔裤。与之相配, 脚穿白色杰克 · 珀塞尔运动鞋。她的手提电话塞在棕色的羊皮背包中。她总是带着一个笔记本, 偶尔在上面做些笔记。托尼往往能预言将要出现的潮流, 比如国际互联网络(Internet) 、OK 苏打商业广告等。

“ 垃圾带的样子! ’托尼念叨着,“ 印第安那电影预告的样子! 瘦人! 小胡子! 考究的裤子! 黑鞋! 人们看起来油腻腻的! ……每个人看起来都像垃圾。垃圾就是新鲜事物。你明白我在说什么吗? ”里兹点着头, 连忙把这些记在本上。X 代人可能理解所有这些, 其他人则会觉得莫名其妙。因为这个原因, 里兹向坎沃斯作介绍时, 当今的热门事物—— 休闲装、保龄球衬衫和国际互联网等都可以从她的笔记中发现。

豪斯顿 · 埃佛拉公司的成功依赖于自身的能力, 它帮助像坎沃斯这样的客户在复杂多变的市场营销环境中前行, 帮助他们更好地理解影响顾客的力量, 更好地理解人口结构变化—— 婴儿膨胀期出生人口的移动、X 代人的成长以及其它因素, 这些是今天最重要的环境力量之一。以前, X 代人并没有被看成是一个目标市场, 不过现在, 它们正在发掘中。里兹可能是新一代中首先把这一点呈现给美国公众的人。这有利于豪斯顿 · 埃佛拉公司, 它能向未来的客户声明, 自己掌握了这一代人的第一手资料, 这些资料可能让大多数 30 岁以上的人感到奇怪。

一个公司的营销环境(marketing environment) 由在营销之外的影响营销管理能力的所有因素构成, 而营销管理能力是指成功地发展和维持同目标用户关系的能力。营销环境既提供机遇又带来风险。成功的公司懂得要不断监测和适应变化着的环境。然而, 不幸的是, 有太多的公司不注意这一点。它们忽视了一些重要的环境变化, 等到它们认识到这一点的时候, 已经太迟了; 它们的战略、结构、系统和文化总是跟不上环境的变化。像通用汽车(General Motors) 、IBM 和西尔斯(Sears) 这些大公司就面临着危机, 因为它们很长时间以来一直忽略环境的变化。

一个公司的营销人员对识别环境变化负有主要责任。营销部门要比其他部门更好地把握趋势、寻求机遇。尽管在一个组织中，各部门经理都需要观察外部环境，但营销经理需要有专门的能力——营销信息系统和营销研究，即收集营销环境信息的能力；营销部门还要比其他部门花更多的时间来了解用户环境和竞争环境。正是通过系统的环境研究，营销部门能够不断地修正营销策略，以适应市场上出现的新的挑战和机遇。营销环境可以分为微观环境和宏观环境两类。微观环境(microenvironment)由那些影响公司为用户提供服务能力的因素构成，包括公司自身、供应商、中间商、用户市场、竞争者和公众。宏观环境(macroenvironment)由那些较大的影响整个微观环境的社会因素构成，包括人口统计的、经济的、自然的、技术的、政治的和文化的因素构成。我们首先讨论公司的微观环境。

第一节　公司的微观环境

营销管理工作就是通过创造用户价值和满意来建立公司同用户的关系。然而，营销经理不可能单独完成这项工作，他们能否成功还取决于公司微观环境的其他要素，如公司的其他部门、供应商、中间商、用户、竞争者和公众。

一、公司

在制定营销计划时，营销管理部门要考虑公司的其他部门，如高层管理、财务、研究与发展、采购、制造和会计部门等。所有这些相互联系的部门构成了企业的内部环境(见图 3-1)。最高管理部门确定公司的宗旨，建立公司的目标，制定公司的总体战略和政策。营销经理必须在高层管理部门制定的战略计划指导下制定营销计划，而营销计划在实施之前也必须得到高层管理部门的批准。

图 3-1　公司的内部环境

营销经理还必须同公司其他部门密切配合。财务部门关心的是如何筹集和使用资金，以便贯彻营销计划；研究与发展部门要集中精力设计出既安全又有吸引力的产品；采购部门关心的是如何得到零配件和原材料等供应物品；制造部门负责按质按量生产出产品；而会计部门则要计算收入与成本，以便使营销部门了解是否达到了计划目标。总之，所有这些部门对营销部门的计划和活动都有影响。在营销观念指导下，所有这些职能都必须考虑“用户”，必须协调一致，以便创造出超价值的产品和高的用户满意度。

二、供应商

供应商在整个用户"价值传送系统"(value delivery system)中起着重要的纽带作用。他们为制造公司提供资源,以便制造产品或提供服务。由于供应状况对营销活动具有重大影响,所以,营销经理必须对此严密监视。供应短缺或延迟、工人罢工,以及其他许多事件都会导致短期内销售额下降,并在长期内降低用户满意度。营销经理还必须控制关键供应品和价格变动趋势,因为供应成本上升,将导致价格上升,从而降低公司的销售数量。

三、营销中间商

营销中间商(marketing intermediaries)帮助制造公司促销、销售和分配产品给最终用户。营销中间商包括重售公司(reselling firms)、实体分配公司(physical distribution firms)、营销服务代理(Marketing services agencies)和金融中间商(financial intermediaries)。重售公司是帮助本公司发现用户并向用户销售产品的公司,包括批发商和零售商,他们购买商品并把它们再卖出去。选择重售商并与其合作并非一件易事,因为制造公司目前已不再能够从大量小型的独立重售商中筛选了,他们面对着大型的已成长起来的重售商组织。这些组织具有足够的力量决定合作条款,甚至能够把制造公司从大市场中驱逐出去。

实体分配公司帮助制造公司把产品从某一地点运到目的地。在与独立的储存或运输公司合作时,制造公司必须决定采用何种方式能够有效地储存和运输产品,还要权衡成本、交货期、速度和安全等问题。营销服务代理是指进行营销研究的公司、广告服务公司、媒介公司和营销咨询公司等。营销服务代理帮助制造公司实现营销目标,促使产品到达正确的市场。当制造公司决定接受这类公司的服务时,必须认真进行选择,因为它们在创造性、质量、服务和价格方面的差别可能很大。金融中间商包括银行、信贷公司和保险公司等,它们帮助制造公司进行金融交易,降低商品买卖中的风险。大多数公司和用户都依赖金融中间商融通资金。

像供应商一样,营销中间商也是公司整个价值传送关系中的重要组成部分。在建立使用户满意的相互关系过程中,制造公司不仅要优化自己的实施活动,而且要有效地同供应商及营销中间商合作,以便优化整个系统的实施活动。

四、用户

公司需要仔细地研究它的用户市场。图 3-2 给出了五种类型的用户市场。消费者市场(consumer-markets)由个人和家庭组成,他们购买物品和服务是为了个人消费;工商业市场(business markets)购买物品或服务是为了进一步加工或在生产过程中使用;而重售商市场(reseller markets)购买物品或服务是为了在一定利润下再出售;由政府部门组成的政府市场(government markets)购买物品或服务是为了提供公共服务,或把它们转移到需要的人手中;而国际市场(international markets)则由其他国家的购买者构成,包括消费者、生产商、零售商和政府。上述每一种市场类型都有自己的特征,这就要求营销者对其进行认真的研究。

图 3-2　用户市场类型

五、竞争者

市场营销观念指出, 一个公司若想成功, 就必须为用户提供比其他竞争者更大的价值和更高的满意度。因此, 营销者所要做的不仅仅是简单地满足目标用户的需要, 还必须对产品进行定位, 使本公司的产品或服务在用户心目中比竞争者具有更大的优势。

没有任何一种竞争策略对所有的公司来说都是最好的。每一公司都需要考虑自己的规模, 以及同竞争者相比自己在行业中的地位。在一个行业中, 占统治地位的大公司所采用的策略可能不适合小公司。然而, 仅仅规模大还不够, 大公司有取胜的策略, 也有失败的策略。实际上, 小公司也可能制定出比大公司获得更高回报率的策略。

六、公众

公司的营销环境也包括各种公众。公众是指任何对组织达到目标具有实际或潜在兴趣或影响的群体。图 3-3 给出了七种类型的公众。

图 3-3　公众的类型

(1) **金融公众**(financial publics)　这种公众影响公司获取资金的能力。银行、投资公司、股东是主要的金融公众。

(2) **媒介公众**(media publics)　这是指传递新闻、特写、编者按的公众, 包括报纸、杂志、广播和电视台等。

(3) 政府公众(government publics)　政府对企业经营活动制定了各种各样的规定,营销人员必须经常向公司的律师咨询有关产品安全性、广告真实性等方面的政府规定。

(4) 民间公众(citizen-action publics)　公司的营销决策可能受到消费者组织、环境组织、少数人群体或其他群体的质询。公司的公共关系部门有助于使公司同民间群体和消费者保持接触。

(5) 地方公众(local publics)　每个公司都有地方公众,例如,企业周围的居民和社区组织。大公司通常设一社区关系主任职位,由其处理社区方面事物,出席社区会议,回答问题,以及致力于其他一些有意义的活动。

(6) 一般公众(general publics)　公司需要知道一般公众对其产品和活动的态度,公司在一般公众中的形象直接影响到他们是否购买本公司的产品。

(7) 内部公众(internal publics)　公司的内部公众包括它的工人、经理、志愿人员和董事会成员。大公司采用新闻公告或其他方法向内部公众传递信息。如果职工感觉公司很好,他们就会把这种正面形象扩散给外部公众。

一个公司可以为其主要公众和用户准备营销计划。如果一个公司想要从某种公众处得到某种专门的反响,如良好的意愿、口碑、时间和资金的捐赠,它就必须为这些公众提供某种有足够吸引力的东西,以便得到所期望的反应。

第二节　公司的宏观环境

公司,以及所有相关者都是在一种更大的宏观环境中活动的,这种环境既提供机遇,也存在威胁。图 3-4 表明了在企业宏观环境中存在的六种主要因素。在本章其余部分,将对这些因素做一考察,以便了解它们如何对营销计划产生影响。

图 3-4　公司宏观环境中的主要因素

一、人口统计环境

人口统计是指根据人口的规模、密度、地理位置、年龄、性别、种族、职业和其他一些统计量所进行的研究。由于人口统计环境与人相关,而且是与构成市场的人们相关,所以营销者对此很感兴趣。

世界人口增长迅速,目前已达 54 亿,到 2000 年将达到 60 亿。基于两种原因,各国政

府和遍及世界的各种团体十分关心人口爆炸问题。首先,世界上的资源是有限的,只能保证一定数量人口在所期望的生活标准下生活。问题是无限的人口增长和消费可能最终导致食物短缺、关键原材料短缺、过度拥挤、污染和生活质量的全面下降。

其次,人口增长最快的国家和地区恰恰是无法承受人口增长的地方。世界上不发达地区人口占世界人口的 76%,并且每年约以 2% 的速度递增。与此对照,较发达地区的人口仅以每年 0.6% 的速度增长。不发达国家为使其不断增长的人口有饭吃、有衣穿和受教育,经常面临种种困难。然而,在这些国家中,越穷的家庭,孩子就越多,这也强化了贫穷的循环。

世界性人口爆炸对工商业的主要影响在于,不断增长的人口需要要求得到满足。从购买力角度考虑,它意味着不断增长的市场机遇。因而,营销者要紧紧跟踪国内外人口变化的趋势及市场的发展,即跟踪人口年龄、家庭结构、人口数量、教育特点和人口密度的变化趋势。下面,我们讨论美国最主要的人口统计环境因素。

1. 美国人口年龄结构的变化

1994 年,美国人口为 2.6 亿,到 2020 年,这一数字可能达到 3 亿。在美国,最重要的一个人口统计因素是年龄结构。有两个原因导致美国人口平均年龄越来越大:其一,长期保持很低的出生率,年青人相对越来越少;其二,人的寿命在延长,老人相对越来越多。

从第二次世界大战到 60 年代初期,是美国婴儿膨胀(Baby boom)时期,出生率达到顶峰。这一代人总计为 7 500 万,大约是美国现有人口总数的三分之一,他们年龄的变化左右着美国人口年龄结构。随着这一代人年龄的增长,美国人口平均年龄也在增长,美国其他许多人口统计方面和社会经济方面的变化也与这一代人紧密相关。

婴儿膨胀期过后,紧随着就是 70 年代中期出生率的迅速下降。其原因在于美国人期望改进个人生活标准,妇女期望外出工作,以及避孕方法得到改进。尽管当婴儿膨胀期出生的人口达到生育年龄时,会出现第二次婴儿膨胀期,但这一次的出生率要比第一次小得多,然后,出生率将继续下降,直到进入 21 世纪。

表 3-1 给出了从 1995 年到 2050 年美国人口年龄分布的变化趋势。各种年龄群体的不同增长率将大大影响营销者对目标市场的选择。例如,婴儿膨胀期出生的人口已经创造出巨大的不断增长的儿童市场;17 岁以下的人口影响到一个评估价值为每年 2 950 亿美元的采购。在这一时期之后,儿童玩具、服装、家具和食品市场也在膨胀。例如,索尼公司

表 3-1 美国人口年龄分布(%)

年龄群体	1995	2000	2005	2010	2030	2040	2050(年)
< 5	7.6	7.4	6.9	6.6	6.4	6.4	6.4
5～13	12.8	13.1	13.1	12.5	11.7	11.5	11.6
14～17	5.3	5.6	5.7	5.9	5.3	5.3	5.2
18～24	10.8	9.5	9.5	9.8	9.1	9.2	9.0
25～34	17.3	15.5	13.6	12.7	12.4	12.4	12.5
35～44	15.1	16.2	16.3	14.8	12.9	12.9	12.2
45～64	18.6	19.9	22.2	24.9	22.1	22.1	22.5
> 65	12.5	12.8	12.7	12.7	20.2	20.2	20.6

和其他一些电器公司现在为孩子们提供专门设计的产品;许多零售商建起专为孩子们服务的服装连锁店。在本世纪最后几年,婴儿膨胀期出生的人口还没超过生育年龄,因此,这块市场将继续增长。

在另一端,65 岁及以上的人口群体现在占美国总人口的 13%。到 2030 年,这一比率将达到 20%,即 65 岁及以上的人口数量大约与 18 岁以下的人口数量持平。由于这一群体人口的增长,对退休社团、较安静的娱乐方式、单人包装食品、生活护理和健康护理服务、以及休闲旅游的需求也将增长。

2. 美国家庭的变化

以往,美国的理想家庭是有两个孩子,两辆车,住在郊外。现在,这种观念已经改变。人们结婚的年龄正在变大,而且要更少的孩子。尽管婴儿膨胀期出生的人口比重较大,但在本世纪末,具有孩子的已婚人口将继续下降。事实上,没有 18 岁以下孩子的夫妇几乎占了全部家庭的半数。

其次,职业妇女数量有了较大增长。最近,在美国 16 岁及以上年龄的妇女中,有 58% 正在工作,或正在找工作。到 2005 年,这一数字将达到 65%。现在,轮胎、汽车、保险、旅游和金融服务行业的营销者不断加大对职业妇女的广告力度,这是由于丈夫与妻子传统角色的转换,即丈夫从事更多的家务,像采购和照顾孩子。另一方面,越来越多的食品和家用物品营销者把目标瞄准丈夫。

此外,住公寓而不住独立房屋的家庭正在增加。许多人成年后就离开家,搬进公寓;其他一些成年人保持独身;还有一些人离婚后单独居住。到 2000 年,将有 47% 的家庭是由未结婚的人或只有单亲组成的,这是家庭种类中增长最快的一类。这一群体有其专门的需要,例如,较小的公寓房,便宜的且简易的家用器具和家具,以及较小包装的食品。

3. 人口居住区域的变化

美国人的迁移是相当容易的。每年有大约 18% 的人口或 4 300 万人迁移。这方面的主要趋势如下:

(1) 向阳光地带迁移　在 80 年代,西部和南部的人口增加了。与此对照,中西部和东北部各州的人口减少了。这种趋势在 90 年代仍在继续。营销者对这种变化感兴趣,因为不同地区的人口购买行为不同。例如,向阳光地带迁移趋势将减少对保暖服装和取暖设备的需求,增加空调的需求。

(2) 从乡村向城区迁移　一个多世纪以来,美国人一直从乡村向城区迁移。城区同小城镇和乡村相比有较快的生活节奏,更舒适、更高的收入,以及更多的商品与服务种类。

(3) 从城市向郊区迁移　在 50 年代,美国人迅速从城市向郊区迁移,大城市的郊区迅速扩大。今天,这种迁移仍在继续,而且郊区正在向乡村渗透。美国国家统计局要求延伸城区面积 MSAs(Metropolitan Statistical Areas)。许多公司在将其产品进行地理市场细分时,以及在确定从何处购买广告时间时都采用 MSAs。根据对 MSAs 的研究,西雅图(Seattle)人均购买的牙刷比美国其他城市多,盐湖城(Salt Lake City)人爱吃较多的糖棒,新奥尔良(New Orleans)人用更多的番茄酱,而迈阿密(Miami)人则喝更多的果汁。

4. 更好的教育及更多的白领人口

美国人受到的教育越来越好。受教育人口的增加,将增加对高质量产品、书籍、杂志和

图 3-5　人口增长率评估(1990 年—2000 年)

旅游的需求。人们观看电视的时间将下降,因为受过高等教育的人比其他人看电视的时间少。劳动力中白领比重将增加。在 1950 年到 1985 年间,白领劳动力的比例从 41% 上升到 54%,蓝领工人从 47% 下降到 33%,服务工人从 12% 增加到 14%。这些趋势在 90 年代仍在继续。

5. 伦理和种族更加多样化

美国经常被称为大熔炉,在这个熔炉中,来自许多国家和文化背景的群体熔合成一个整体。然而,从另一方面说,美国似乎已经变成一个"色拉碗"(salad bowl)。在这个碗中,各种群体混合在一起,但又保留着重要的伦理和文化特征。

美国 84% 的人口是白人,12% 是黑人,说西班牙语的人口增长迅速,现在已经超过 2 200万,几乎是美国总人口的 9%。近年来,美国的亚洲人口增加得也很快,现在总计超过 700 万人。许多食品、服装、家具和其他产品的营销者已经专门选定一个或几个群体提供产品。

二、经济环境

市场要求购买力和人。经济环境就是由影响消费者购买力和消费方式的因素构成。各国在收入水平和收入分布方面差别很大。一个极端是自给自足式的经济类型,人们主要消费本国农业和工业产品。这些国家的市场机会很小。另一个极端是工业化国家,这些国家为各种各样产品提供了巨大的市场。营销者必须密切注意购买力变化的主要趋势和人们的消费方式,不仅要考虑二者的关系,而且要考虑世界市场。下面是美国的若干趋势。

1. 收入的变化

80 年代初,美国进入了它最长的平稳增长时期。在这一时期,人们收入不断增加,联

邦税率下降,房屋价值上涨,借款迅速膨胀,美国人落进消费失控的状态。他们似乎不加考虑就采购,并不在乎债务的增加。

然而,到了 90 年代初的萧条时期,这种随意消费和高期望受到了冲击。消费者开始清醒了,又回到一个减少消费的时期。在这一经济萧条期,"价值营销"(Value Marketing)成了许多营销者的警句。这并不是说营销者提供优质优价或低质低价产品,而是寻找某种方式向消费者提供更大的价值,即在公平的价格下把产品质量与良好的服务有效地结合起来。

目前,婴儿膨胀期出生的一代刚进入挣工资的年龄,由于夫妻双方工作,小家庭数量继续增加。因而,许多消费者仍需要高质量的产品和更好的服务,他们也有足够的支付能力。他们将在节时产品和服务、旅游和娱乐、健身产品、文化活动以及继续教育方面花更多的钱。

然而,90 年代也是"挤压消费者"(squeezed consumer)的年代。随着收入的增加,人们的财务负担也在增加。例如,要偿还 80 年代消费失控时期所借债务;面对不断下降的家庭观念和增加的税收,要提前为大学教育和退休储蓄。这些受财务负担挤压的消费者将比 80 年代更小心地花钱,对所购买的产品和服务要求更高的价值。

营销者应注意平均收入水平和收入的分布情况。美国的收入分布仍是不均衡的。最上层的高收入者不受现时经济情况的影响,他们是奢侈品的主要购买者;中等收入者在支出时有时慎重一些,但他们仍然能够在一段时间内承受较高水平的生活;低收入者则必须把钱花在食品、服装和住房等基本项目上,还必须尽量节省;而那些靠救济的人和许多退休者在进行最基本的采购时,必须仔细计算每一分钱。

2. 顾客花费方式的变化

表 3-2 给出了不同收入水平的家庭在主要支出项目上花费的比例。食品、住房和交通花去收入的大部分。但不同收入水平的家庭有不同的支出方式。其中一些差别在一个世纪之前就由 E·恩格尔(Ernst Engel)注意到了,他研究了人们的支出方式怎样随着收入

表 3-2 不同收入水平消费者的支出

项目	收入水平		
	10 000～15 000 美元	20 000～30 000 美元	50 000 美元以上
食品	17.7%	15.8%	12.6%
住房	24.8%	23.0%	24.9%
公用设施	8.6%	7.1%	4.7%
服装	5.4%	5.8%	5.8%
交通	17.4%	19.1%	17.6%
医疗健康	7.8%	5.5%	3.7%
娱乐	3.7%	4.7%	6.1%
烟	1.5%	1.2%	0.5%
捐助	2.2%	2.9%	4.3%
保险和退休	4.5%	8.2%	13.2%
其他	6.3%	6.7%	6.6%

的提高而变化。他发现,当人们收入提高时,在食品方面的花费比例将下降,在住房方面的花费比例基本保持不变(这里不包括像煤气、电、公共服务等公用设施,这些是下降的),在其他项目上的花费比例和储蓄比例将增加。恩格尔定律被后来的许多研究所证实。

像收入、居住成本、利息率、储蓄与借贷方式等主要经济变量的变化对市场都有重要影响。公司利用经济预测来监视这些变量的变化。根据这种预测,公司就能利用经济环境的变化谋求发展。

三、自然环境

自然环境(natural environment)涉及的是自然资源,这些资源或者是营销者所需的输入,或者受营销活动的影响。在过去 20 年中,对环境的关心一直在增加。一些趋势分析家把 90 年代称为"地球的年代"(Earth Decade)。他们宣称,自然环境是世界各国工商业和公众面临的主要问题。在世界的许多城市中,空气污染和水污染已经达到危险的水平;地球周围的臭氧层正在变稀,从而导致"温室效应"(greenhouse effect),即地球变暖的危险现象。许多环境专家还担心,人类很快将被自己的垃圾所埋葬。在自然环境方面,营销者需要注意四种趋势。

1. 原材料短缺

空气和水似乎是取之不尽的资源,但一些人却看到了其长期的风险。他们警告说,汽化器中所用的推进剂有使大气臭氧层变薄的潜在危险;水资源短缺已经成为美国和世界其他一些地区的很大问题;像森林和食物这样的可再生资源也必须小心使用。从事林业的企业被要求在砍伐过的地方重新植树,以便保护土壤并保障有足够的木材供应来满足将来的需求;由于世界上越来越多的可耕地正在变为城市地区,食物供应可能是将来的一个主要问题。像石油、煤和各种矿物等不可再生的资源给我们提出了一个严肃的问题,虽然这些逐渐短缺的资源还没有用尽,但是,利用这些资源制造产品的公司正面临着成本的增加,它们可能不得不把这些成本转嫁给用户。当然,从事研究与发展的公司在不断探索新材料和新资源以解决这个问题。

2. 能源成本增加

石油是一种不可再生的资源,它对将来的经济增长影响极大。在更经济的能源替代品被开发出来以前,世界上主要的工业国家非常依赖石油。石油将继续左右着世界的政治和经济状况。像 70 年代石油价格的暴涨,以及 1991 年那次影响到石油供应的海湾战争,已经刺激了人们对石油替代品的研究。煤的使用增加了,许多公司也在探索如何才能使太阳能、核能、风能以及其他能源形式得到实际的应用。实际上,成百上千的公司正在向人们提供用于取暖和其他用途的太阳能产品。

3. 污染增加

工业几乎总是破坏自然环境的质量。这一点可以看一下化学废料和核废料的废弃物、海洋中汞的含量、土壤和食物中化学污染物的数量,以及不能溶解于土壤的瓶子、塑料袋和其他包装物。

然而,公众对环境的关心为那些有意识的公司创造了营销机遇。这种关心为污染控制方法提供了巨大的市场,还导致了人们探索新的不损害环境的方式来生产和包装产品。对

环境的关心还引起了绿色运动(green movement)。越来越多的用户开始与那些对环境保护负责任的公司做生意,而不与那些损害环境的公司做生意。尽管有益环境的产品较贵,他们仍然买这种产品。许多公司正在对这样的需求做出反应,这种需求要求更安全的产品,可重复利用或可溶于生态环境的包装,更好的污染控制和更节能的生产。

4. 政府对自然资源的管理

不同国家的政府对环境保护的关心和努力是十分不同的。例如,德国政府非常关心环境的质量,这一方面是由于公众开展的强有力的绿色运动,另一方面是由于原东德生态环境的巨大破坏。相反,许多穷国不关心污染问题,这主要是由于他们缺乏必要的资金和意愿。虽然富国补贴穷国控制污染符合自身的利益,但今天,甚至富国也缺少大量的资金和意愿来支持世界范围的环境保护活动。看来,主要的希望来自于世界各地的公司,他们承担更多的社会责任,并开发出更便宜的产品来控制和减少污染。

1970 年,美国成立了环境保护局(EPA),该局建立和加强环境保护标准,并负责研究污染的原因和结果。将来,在美国运作的公司会受到来自于政府和环境保护团体更多的制约。营销者不应反对环境保护规则,而应寻找方法来解决世界面临的材料和能源问题。

四、技术环境

技术环境(technological environment)也许是左右我们命运的最戏剧性力量。技术已经导致了像抗生素、器官移植和笔记本电脑这样的奇迹;它也带来了像核导弹、神经性毒气和机关枪这样的恐怖;它还创造了像汽车、电视机及信用卡这样的综合性产品。我们对技术的看法取决于是被它的新奇还是被它的荒谬所打动。

新技术必将取代旧技术。这种转换影响了真空管业;静电复印机影响了碳素纸业;汽车取代了火车;高密光盘取代了录音带。当旧产业与新技术抗衡时,他们必将失败。新技术创造新市场和新机遇。下面是技术发展的一些趋势。

1. 技术变化的步伐

许多今天看来很普通的产品在一百年前是不存在的。A. 林肯(Abraham Lincoln)对汽车、飞机、留声机、收音机和电灯一无所知;W. 威尔逊(Woodrow Wilson)不知道电视、气体密封罐、家用冰柜、自动洗衣机、空调、抗生素或计算机;F. D. 罗斯福(Franklin Delano Roosevelt)没见过静电复印、合成洗涤剂、磁带式录音机、避孕药片或人造地球卫星。而 J. F. 肯尼迪不知道什么是个人电脑、高密光盘放音机、数字手表、磁带录相机(VCR)或传真机。不能跟上技术变化的公司会发现,它们的产品很快就过时了,他们也将失去新产品的市场机遇。

今天,科学家们正在广泛研究新技术,这些技术将使我们的产品和加工工艺发生革命性变化。在生物技术、微电子、机器人和材料科学方面,人们已经取得了令人振奋的成果。科学家们现在正在下列新产品和新服务方面进行研究:

实用太阳能	体积小但功率大的超级电脑	有效的超导体
癌症治疗	用声音和手势控制的电脑	电力汽车
电子麻醉止痛	可做饭和打扫卫生的机器人	精神健康的化学控制
商用航天飞机	无脂肪口味好有营养的食品	汽车导航系统

科学家们也在构思另外一些奇妙的产品,像飞行汽车、三维电视、向外星移民等。所有这些都不仅是技术问题,也是商业问题,即必须使这些产品既实用又使人们能够支付得起。

2. 高开发与研究(R&D)预算

在开发与研究费用方面,美国占世界第一位。1993年,美国在这方面的花费超过1 600亿美元,尽管近年已经略有下降。美国联邦政府提供了这些费用的一半,因此,政府的研究是新产品和服务的重要来源。许多公司也在自己的开发与研究方面花很多钱。例如,通用汽车公司、IBM公司和AT&T公司,每年都在R&D方面花掉几十亿美元。当代的研究工作是由研究群体进行的,而不再像T.爱迪生(Thomas Edison)或A.G.贝尔(Alexander Grahan Bell)那样由个人进行。管理公司的科研人员是一项具有挑战性的工作,因为他们可能厌恶成本控制,有时对解决科研问题比对开发出可营销的产品更感兴趣。为了能够以营销导向,公司开始把营销人员也放到R&D小组之中。

3. 强调小改小革

由于开发与引进新技术成本很高,许多公司更强调产品的小改小革,以避免在重要创新方面的赌博。即使是像杜邦公司(Du Pont)和贝尔实验室(Bell Laboratories)这样的以研究导向的公司,现在都变得谨慎起来。多数公司愿意把资金投放在模仿竞争者的产品上,在特性和款式上做出小的改进上,或者只是对现有品牌进行简单的延伸。可以说,大多数的研究是防御性的,而不是进攻性的。

4. 法规的增加

由于产品变得越来越复杂,公众需要知道它们是否安全。因此,政府部门要调查并禁止具有潜在不安全性的产品。在美国,联邦食品和药品管理局已经建立了一套复杂的规则来试验新药;消费品安全委员会也为消费品制定了一套标准,并惩罚那些经营不符合标准的产品的公司。这些规则已使研究成本大大增加,并且使研究过程大大延长。营销者在搜索和开发新产品时应该了解这些规则。

营销者需要理解变化着的技术环境,以及新技术服务于人类需要的方式,他们也需要与R&D人员密切合作,以便进行更多的以市场导向的研究,他们还必须对可能伤害用户的创新保持清醒的头脑。

五、政治环境

政治环境极大地影响着营销决策。政治环境(political environment)包括法律、政府部门和压力群体,在一个确定的社会中,他们影响和制约着各类组织和个人。

法律对工商业的制约

即使是自由市场经济中最自由的人也同意,这种体制只有在一些规则下才能最有效地运行。良好的规则可以鼓励竞争,并保证产品与服务市场的公平竞争。因此,政府需要制定一系列公共政策来指导工商活动,即为全社会的利益制定约束工商业的法律和规定。

(1) 增加立法　在过去若干年中,世界各国都在增加与工商业有关的立法。美国有许多与此有关的法律,像竞争、公平交易、环境保护、产品安全、广告的真实性、包装与标签、定价以及其他重要方面的法律。欧委会(European Commission)一直在努力制定有关竞

争活动、产品标准、产品可靠性以及在12个欧共体成员国之间进行商业交易的新法律。一些国家在通过消费者立法方面比美国走得更远。例如,挪威就禁止一些销售促进的方式,像赠券、竞赛和奖金这些不适当的或不公平的方式;泰国要求在全国范围内销售食品的公司必须有低价位的食品,以便低收入者也能在商店中发现便宜的食品;在印度,食品公司若推出市场上已有的某类商品,必须得到专门的批准,像另一种可乐饮料、新品牌的稻米等。

要理解公共政策对一种特殊营销活动的含义,不是一项简单的事情。例如在美国,有联邦法、州法和地方法,并且这些法律互相重叠。在达拉斯销售的阿斯匹林受联邦标签法和达拉斯州广告法的约束。此外,法规在不断变化。去年被允许的事情,今年可能被禁止;去年被禁止的事情,今年可能被允许。例如,伴随着苏联的解体,独联体成员国正在迅速通过法律,以便规范和促进一种开放市场经济的形成。营销者必须努力跟上各种有关法规的变化。

工商立法之所以需要,主要有几方面原因。首先是公司之间互相保护。尽管工商界的经理们可能赞成竞争,但当法律威胁到他们的时候,有时他们也会试图反对立法。所以,要通过法律来确定和保护公平的竞争。第二个原因是保护消费者。如果没有法律的话,有些公司就会制造劣质产品、做虚假广告、通过包装和价格欺骗消费者,这种不公平的做法又由各种中间商得到强化。工商立法的第三个原因是,保护社会利益不受工商活动的侵害。获利性企业活动并不总是带来更好的生活质量,制定一些规则,可以保证企业对其生产和产品的社会成本负责。

(2) 实施法规的政府部门　国际营销者可能接触几十甚至上百个政府部门,这些部门负责执行政策和法规。在美国,国会已经设立了许多这样的部门,例如,联邦贸易委员会、食品和药品管理委员会、洲际商务委员会、联邦通讯委员会、联邦动力委员会、民事航空管理局、消费品安全委员会、环境保护局和消费者事务办公室等。由于这些政府部门有一些独立的权力来贯彻法律,所以他们是公司实施营销活动的主要影响者。有时,这些部门的官员很急躁,其行为难以估计;有时,这些部门由律师和经济学家所控制,他们又缺乏对工商活动和营销活动的实际感受。因此,近几年来,联邦贸易委员会已经选了一些营销专家进入委员会,他们能够更好地理解复杂的工商问题。

新的法律将继续出现。工商界的经理们在为其产品和营销项目制定计划时,必须密切注视其发展。营销者需要了解有关竞争、消费者和社会的法律,包括地方的、州的、国家的以及国际的法律。

(3) 更强调伦理和社会责任　法规也许不能涵盖营销活动中所有潜在的问题,而且,有效地落实法规常常也是困难的。实际上,除了正式的法律和规定之外,社会惯例和职业伦理也制约着工商业。好的公司鼓励其经理不仅要遵守法规,而且要"做正确的事情"。这些具有社会责任感的公司,努力寻找保护顾客利益与环境的方法。

近来出现的一些工商界丑闻,以及人们对环境的更加关心,强化了社会责任和伦理问题。实际上,营销活动的每一方面都涉及这类问题。不幸的是,由于这些问题通常涉及相互冲突的利益,在特定的情况下,即使好心人也不真心地赞成正确的行为方式。因此,许多产业和专业协会提出了伦理法则,而且,许多公司也制定方针和政策,以便处理复杂的社会责任问题。在第二十三章,我们将进一步讨论这一问题。

六、文化环境

文化环境(cultural environment)由机构和其他力量所构成,它们影响到社会的基本价值观、理解、偏好和行为。人们在一个特定的社会中长大,该社会使他们形成了基本的信仰和价值观。下列文化特点可能影响营销决策。

1. 文化的持久性

在一个给定社会中的人们具有许多信仰,其中核心的信仰是相当牢固的。例如,大多数美国人都相信要工作、结婚、有同情心和诚实。这些信仰又形成了日常生活中更多的态度和行为。核心的信仰通过父母传递给孩子,通过学校、教堂、工商业和政府得到强化。

二级信仰相对容易改变。相信婚姻是核心信仰,相信人们应该早结婚是二级信仰。营销者可能改变人们的二级信仰,但要改变人们的核心信仰则很困难。例如,营销者能够有效地告诉人们应该晚结婚,却不能有效地告诉人们根本不结婚。

2. 文化的转变

尽管核心的信仰和价值观是非常牢固的,但文化的变化确实存在。让我们看一下流行音乐团、电影人物的性格、年青人头发的式样、服装和性道德就能理解这一点。为了确定机遇和威胁,营销者要预测文化的转变。有一些公司提供这样的预测。例如,亚科罗维奇营销研究公司(Yankelovich)把美国文化总结成41个方面,如"神秘主义"、"为今天而生活"和"注重感觉"等。该公司给出了注重各个方面的人口的比率,以及变化的趋势。如注意健康和福利的人口比率近年来持续增长。这种信息有助于营销者用适当的产品和沟通来适应这种趋势。

一个社会的文化是通过各种方式表现出来的,如通过人们对自己和他人的看法,对组织和社会的看法,以及对自然界和宇宙的看法表现出来。

(1) 人们对自己的看法　在对待自己和对待他人的态度上,人与人之间是有很大差别的。一些人追求个人生活的幸福、快乐、多彩和舒适;另一些人则通过宗教、创造以及对事业或其他生活目标的追求以实现自我成就感。人们利用产品、品牌和服务作为自我表现的手段,他们购买与自己观点相匹配的产品和服务。

在80年代,个人成就和物质需求戏剧性地膨胀,这对营销来说意义极大。在以我为中心的社会中(me-society),人们买他们梦想着的汽车,度他们梦想着的假期。他们在户外从事健身活动(慢跑、网球),在艺术和手工艺上花更多的钱。在这种人们追求自我充实的社会中,休闲产业(露营、划船、艺术和手工艺以及各种运动)具有良好的增长前景。

(2) 人们对他人的看法　最近,观察家们已经发现,社会正从以我为中心向以我们为中心(we-society)转变,即更多的人希望与他人合作并服务于他人。盲目消费及只关心自己逐渐被节省、关心家庭和帮助他人所取代。这种变化表明,社会性产品和服务的发展前景是乐观的,如健康俱乐部、家庭集体度假和运动,这些都可以改变人们之间的沟通。此外,这种变化也表明,像磁带录像机和计算机这样的间接社会性产品的市场也将快速增长,有了这类产品,尽管人们独处,也会感到像和他人在一起一样。

(3) 人们对组织的看法　人们对公司、政府部门、行业协会和其他组织的态度是不同的。一般说来,人们愿意为重要的组织工作,而且期望这些组织做一些社会性工作。近年来,美国人对组织的忠诚在下降,对工商业组织和政治组织都产生了怀疑。根据最近对美

国家庭主妇的调查, 75% 的人认为, 大多数大公司只考虑他们自己。

这种趋势表明, 组织需要寻找新的方式以赢得顾客的信任。他们需要检查自己的广告信息, 以确保它们是诚实的; 他们也需要检查自己的各种活动, 以确保他们像好的公民那样尽义务。越来越多的公司评估自己在重要公众中的形象, 而且利用公共关系活动来建立正面形象。

(4) 人们对社会的看法　人们对其所在社会的态度是不同的。有的人爱社会并捍卫它; 有的人是改革者, 想改变它; 有的人对社会不满意, 想离开它。人们的社会文化背景影响着他们的消费形式、储蓄水平及对市场的态度。

在 80 年代和 90 年代, 美国消费者的爱国主义倾向加强了, 为了对此做出反应, 许多美国公司用美国制造和美国旗帜来强化促销。例如, B&D 公司(Black & Decker) 在其工具上印了一个类似美国旗的符号; 而在过去几年中, 美国纺织工业用" 精心制作, 美国的骄傲 "的广告运动强烈地刺激了美国消费者, 这个运动特别强调美国制造。

(5) 人们对自然的看法　人们对自然界的态度是很不相同的。有人感到受自然界的统治; 有人感到应与自然界和平相处; 还有人在寻求如何控制自然界。长期以来, 人们一直认为自然界是富有的, 并通过技术不断增加对自然界的控制。然而, 近些年来, 人们已经认识到, 自然界是有限的、脆弱的。人类的活动可能损害它, 甚至毁灭它。

对自然界的爱导致人们更多的露营、步行、划船、钓鱼和各种户外活动。企业界对此已经做出反应: 提供更多的步行工具、更多的露营设备、更好的防虫霜, 以及其他产品; 旅行社提供更多的野外旅游; 食品制造商发现自然食品的市场增加很快, 如天然麦片、天然冰激凌, 以及保健食品; 而营销沟通部门在产品广告中采用展示自然的背景。

(6) 人们对宇宙的看法　人们对宇宙的起源及人类在其中的地位的看法也是不同的。虽然多数美国人相信宗教, 但是, 在很长一段时间里, 人们对宗教的信仰在渐渐下降。由于人们已经对宗教的起源产生了怀疑, 他们开始寻求可立刻获得满足的商品和经验。在 80 年代, 人们更倾向于用职业成就和财富来衡量成功与否。然而, 某些专家指出, 随着人们对新的和更广泛的内在目标的追求, 对宗教信仰的回归已经出现。人们开始从拜物主义和实用目标转向追求更确定的价值观和是非观。正像一位专家所说," 在 90 年代, 社会对成功的定义将出现明显的变化, 幸福的家庭和服务于社区将取代金钱作为人们成功的标准。当然, 人们仍然关心买东西花多少钱, 但是家庭、社会、地球以及信仰才是更持久的。"

第三节　对营销环境的反应

许多公司认为, 营销环境是不可控的, 必须去适应。他们被动地接受营销环境, 而不努力改变它。他们分析环境, 制定策略, 以便帮助公司避开风险并利用环境提供的机遇。

一些公司则持环境管理的观点。这些公司不是简单地观察环境然后做出反应, 而是采取积极的措施去影响营销环境中的公众和其他方面。他们雇佣一些说客去影响有关本产业的立法; 分阶段地利用一些事件获得媒体的有利报道; 通过影响编辑人员来形成公众的观点; 对违反规则的竞争者提出正式抗议或法律诉讼, 以便保证合法的竞争; 他们还签订完善的合同来更好地控制分销渠道。

还有一些公司找到某种正当的方式来克服似乎不可控的环境制约。例如, 美国银行巨人—— 花旗银行公司(Citicorp) 多年来一直想在马里兰州开展全方位银行服务, 而过去在该州仅有信用卡和少量的其他服务。按照马里兰州的法律, 州外的银行仅可以提供有限的几种服务, 不得做广告, 不得建立分支机构和从事其他营销活动。1985 年 3 月, 花旗银行公司向该州提出, 在该州建立一个信用卡服务中心, 它可以带来 1 000 个就业机会, 还要为中心提供 100 万美元现金作为资产。由于这项提案对马里兰州非常有利, 获得了批准。花旗银行成了该州第一家提供全方位服务的州外银行。

虽然营销管理并不总是影响环境, 但在许多情况下, 不该仅仅满足于观察环境, 然后做出反应。例如, 一家公司几乎不可能影响人口的变化、经济环境或文化, 但只要有可能, 聪明的营销者就应对环境采取积极的方法, 而不是只采取反应的方法。

本章小结

所有的公司都是在营销环境中运作的。环境由所有的影响公司与目标市场有效达成交换的因素构成。环境可以分成微观环境和宏观环境两类。

微观环境由五种要素组成。其一是公司的内部环境, 它的部门和结构影响到营销管理决策。其二是营销中介, 即营销渠道中的公司, 他们创造价值。其三是群体, 它包括消费者、生产者、重售者、政府和国际市场, 公司可能向他们销售。其四是竞争者, 他们试图拉走公司的顾客。最后一个是公众, 这包括金融的、媒介的、政府的、民间的、当地的、一般的和内部的公众, 他们对公司有兴趣或影响公司达成营销目标的能力。

公司也受宏观环境的影响。宏观环境由那些对公司形成机遇和风险的因素构成。人口统计环境包括人口的年龄和家庭结构的变化、不同地区人口数量的变化、人口受教育情况的变化、白领人口数量的变化, 以及伦理和种族情况的变化等, 这些给营销者提出了新的挑战。经济环境包括人们收入的变化, 以及人们花费方式的转变。自然环境显示某些原材料的短缺、能源成本的增加、较高的污染水平、政府制定出更多的自然资源管理法规, 以及民众对这些问题更加关心。技术环境展现出快速的技术变化、无限的创新机遇、开发与研究经费的增加、强调小改小革而不是重大发现、以及技术法规发生变化。政治环境表现出工商业法规的增加, 且政府部门加强了法规的实施, 但一些人呼吁应弱化这个方面; 此外, 公众利益集团也在增加。最后, 文化环境展示出社会正朝着“ 我们的社会 ”方向发展, 对组织的忠诚在下降, 爱国主义和保守主义在增加, 对自然更加关心, 以及寻求更有意义和持久的价值取向。

关键术语

文化环境(Cultural Environment)　影响社会基本价值观、理解、偏好和行为的机构和各种因素。

经济环境(Economic Environment)　影响用户购买力和消费方式的各种因素。

微观环境(Microenvironment)　与公司服务于顾客的能力有密切关系的那些制造商、中间

商、消费者、竞争者和公众。

营销环境(Marketing Environment)　那些在营销之外的、影响营销管理能力的因素，而营销管理能力是指发展和保持同目标市场关系的能力。

营销中介(Marketing Intermediaries)　帮助公司促销、销售和分销产品到最终用户的公司，包括中间商、实体分配公司、营销服务事务所和金融机构。

宏观环境(Macroenvironment)　那些较大的、影响整个微观环境的因素，包括人口统计的、经济的、自然的、技术的、政治的和文化的因素。

自然环境(Natural Environment)　公司投入所需的、且受营销活动影响的自然资源。

政治环境(Political Environment)　那些在特定社会中影响和制约各种组织的个人的法律、政府部门和群体。

公众(Public)　任何对组织有实际或潜在兴趣、或对组织实现目标的能力有影响的群体。

技术环境(Technological Environment)　产生新技术，从而创造新产品和市场机遇的各种因素。

讨论题

(1) 在30年代，罗斯福总统用他的雪茄烟嘴作为一种个人的标志。现在，还能看到总统吸烟吗？讨论文化环境是如何变化的。雪茄制造商怎样把其产品推向市场，以便适应环境的变化？

(2) 在90年代，哪些环境变化趋势将影响沃尔特·迪斯尼公司(Walt Disney Company)的成功？如果你负责迪斯尼的营销，你会制定什么计划来适应这些环境变化趋势？

(3) 移民是美国人口增长的重要原因。目前，每6～7个美国出生的人中就有一个合法移民，比20年前高出一倍。这种趋势将怎样影响今后5年的营销？怎样影响今后50年的营销？

(4) 美国人越来越关心自然环境。请解释一下这种趋势对经营塑料袋的公司有何影响，并列出对这种趋势做出有效反应的方法。

(5) 一家大的造酒公司正在计划推出一种成人软饮料，它是高度酒的替代品，比葡萄酒酒精含量低，并且较便宜。哪些文化因素或其他因素可能影响这种产品的成功？

(6) 一些营销目标，像质量改进，需要内部公众——雇员的有力支持，但调查显示，雇员越来越不信任管理部门，他们对公司的忠诚程度也在下降。公司怎样进行内部营销来帮助实现目标？请列出几种可行的方法。

案例三　捷西佩尼公司(JCPenney)

一、今天的形象

过去，许多采购者想到捷西佩尼百货店时，首先想到的是"杂乱"这个词。"当我正在成

长的时候,我们的家人绝没有想过进佩尼公司的门。”贝蒂·奥尔尼在佩尼的达拉斯零售店中一边看一件亚麻布夹克衫一边说,“我认为,这里的商品是干净的。”这位有两个孩子的 27 岁的妈妈接着说,“我发现佩尼公司在合理的价格下提供高质量的商品。我们家定期来这里采购,而且一直使用佩尼的商品手册。”近几年中,这种变化对全国第四大零售公司来说是很平常的。捷西佩尼公司 1994 年的计划销售额是 200 亿美元,综合年增长率是 7. 6%。捷西佩尼公司在经常处于紊乱状态的美国百货商店行业中朝着正确的方向迈进。

二、佩尼公司的历史

1902 年,詹姆斯·凯施·佩尼(Jamse Cash Penney)在怀俄明州的克密尔(Kemerer, Wyoming)建立了这个连锁店。为了成为美洲小城市中最大的成衣销售商,佩尼用了代表价值的名字。然而,第二次世界大战以后,美国人口开始从市区向郊区迁移,从小城市向大城市迁移。佩尼连锁店对这种变化的反应是在大的购物中心开分店,这种购物中心在 50 年代和 60 年代很盛行。公司拓宽了经营产品的种类,包括了更多的耐用品,以便帮助新的郊区居民装修家庭。

一直到 70 年代,这种战略都很成功。然而,到了 80 年代初期,佩尼公司的销售额开始下降,毛利润率也下降了。公司经理们发现,采购者在地区性购物中心里,仅仅购买他们所需家具的 38%,所需油漆和其他装修物品的不到 20%。而在另一方面,这些顾客却在这些购物中心中购买所需女士服装的 72% 和男士服装的 68%。

三、转向

1983 年,威廉姆·R. 霍维尔(Willian R. Howell)成了佩尼公司的董事长。他意识到,传统的零售战略已经过时了。佩尼公司的核心顾客,即中低收入水平的顾客,与高收入者和郊区居民看同样的电视,读同样的杂志。尽管这些顾客仍然想要实用的商品,他们也想要款式好的商品。

霍维尔提出了一个长期的重新定位战略。首先,佩尼公司削减了主要的家用电器、油漆、五金、草坪和庭院工具以及汽车部件部门,关闭了大多数餐馆。接下来,公司开始耗资 15 亿美元的商店现代化项目。最后,在 1988 年,佩尼公司放弃了家用电器、运动设备和照相设备。公司总计削减或不再经营的产品和服务的销售额每年达到 15 亿美元。

新的捷西佩尼公司集中做男士、女士和儿童服装以及“软”家具生意。伴随着这些变化,佩尼公司从百货零售商逐渐转变成经营时令和高档商品的连锁店。它的零售店所确定的目标市场占美国家庭的 50%,他们是年收入在 3 万到 7 万美元的美国家庭,总计代表着美国可储蓄收入和百货店消费的 60%。所有这些变化最终得到了回报。1989 年,佩尼公司的年销售额达到 161 亿美元,纯利润达到 8. 22 亿美元。

此后,环境发生了变化。在推进时令商品的同时,公司延伸了高档产品线。在 1990 年,伊拉克侵略科威特,而且美国的经济也开始萧条。这些情况使消费者更担心将来,在花钱方面更保守。这种变化给了佩尼公司沉重的打击,1990 年的利润为 5. 77 亿美元,比 1989 年下降了 42%;1991 年又进一步下降到 5. 28 亿美元。

佩尼公司的经理们认为,此时应该把目标集中在中档商品上。首先,他们在遍布全国

的连锁店中对许多商品长期削减价格 10% 或更多，对低价商品则提高质量。公司把它的质量监督人员从 1990 年的 20 人增加到 1993 年的 200 人。这些监督人员与供应商一起工作，审计他们的工厂，评估他们的质量，把他们产品的质量同其他零售商的产品质量进行比较。

然后，佩尼公司改进了它的沟通技术。它在 1 100 个零售店中安装了一套系统，该系统可以使买者从电视上看到商品，并可以利用计算机采购。该系统把商店制定购买决策的时间从两星期缩短到几天，而且改进了特殊市场购买者确定商品组合的能力。为了对特殊地域中的西班牙裔美国人和非洲裔美国人提供服务，佩尼公司还调整了 170 个零售店中的商品组合。此外，公司开展了每周 7 天 24 小时免费的顾客电话服务，回答电话时间有 90% 不超过 30 秒，电话定购的交货时间有 90% 不超过两个工作日。

尽管佩尼公司已经做了很多，但经理们意识到，他们还需要做更多的事情，以便使公司不像其他采用价值定价方法的公司。佩尼公司需要自己的竞争优势。

四、发展竞争优势

在 80 年代，威廉姆·霍维尔走访了著名的、规模较大的名牌商品供应商，例如，利兹·科莱波尼公司(Liz Claiborne)，佩尼公司希望销售它的整个产品线。然而，许多这样的供应商仍然认为佩尼公司是低档次的公司，不愿意让其经销产品。所以，霍维尔决定，佩尼需要为自己品牌的一些商品确立名牌形象，它需要在全国发展和定位这些品牌，以便同科莱波尼、盖普(Cap)和 HSM 公司(Hart Schaffner & Marx)的品牌竞争。结果，佩尼公司开发出像沃盛顿(Worthington)、圣·约翰贝(St. John's Bay)、嘉克琳·费拉(Jacqueline Ferrar)和斯塔佛德(Stafford)这样的品牌，而且把目标市场定在像职业妇女这样的消费群体。公司还为每个品牌聘了设计师和经理，要求经理们开发出唯一的识别特征，这些品牌瞧起来确实与其他公司的全国性品牌不同。

佩尼公司对每个新产品都做市场试验。利用自己的无线传播系统，它把每个新产品图像和特征传到位于不同地区的 16 个零售店，在那些店中，选出的消费者群体给出他们的反应。一旦公司批准了某个产品，公司的监察人员要确保制造商按技术标准制造出产品。

佩尼公司现在有一个竞争优势，即在合理的价格下提供高质量的全国性品牌的商品。为了宣传这些品牌，它聘请了达拉斯著名的麦克兰广告公司(McClain)为其开展一项 1 亿美元的广告运动。该公司设计的广告使服装富有特性，特别强调服装的质量。新的电视广告让顾客到商店内看看专为他们确定的产品质量。现场展示像耐克(Nike)和多克斯(Dockers)等名牌商品，边上就摆放着佩尼公司品牌的商品。一些特写装饰展示出标有"纯丝绸"或"100% 棉布"的标签，以此来强调商品的质量。广告展示许多折扣的标语以强调价值。佩尼公司还利用店内展示，即把佩尼品牌的商品和其他品牌的商品放在一起，来支持广告。采购者注意到，佩尼品牌商品的外观和质量与其他名牌类似，但售价却低 20%。

品牌策略、广告策略和高价值定价策略确实发挥了作用。1993 年的销售额达到 180 亿美元，比 1992 年增加了 11%；而沃盛顿一个品牌的销售额就达到 3 亿美元，比 1992 年增加了 25%。

1993 年，佩尼公司开始试验它的第一个商品手册广告，以便利用西尔斯公司(Sears)

在商品手册方面决策的失误。尽管佩尼公司的商品手册不含五金和家用电器项目,但公司仍然希望能够吸引西尔斯的一些对服装和家庭装修感兴趣且根据商品手册采购的顾客。

五、公司的将来

有了上述的一系列成功,佩尼公司的经理们有理由放松一下。毕竟,在1993年百货商店产业分析中,“现代连锁店经理”(Chain Store Age Executive)杂志提到捷西佩尼公司正在领导百货商店回到正确的轨道。然而,佩尼公司仍然看到改进的潜力。在1993年的财政年度中,它的1 246个零售店年均销售额仅达到1 200万美元,每平方英尺商店面积的年均销售额仅有137美元。与此相对照,9个最大的百货连锁店(包括佩尼公司)平均每个零售店的销售额为2 100万美元,每平方英尺年均销售额为167美元。如果它要跟上行业6%的年增长率,就必须找到改进销售和提高增长率的方法。

一种方法是进入国际市场。在这方面,佩尼公司已经走在了许多竞争者的前面。佩尼公司的国际市场渗透起始于1991年,当时,一些经理力促公司进入国际市场。结果,佩尼公司进入了像葡萄牙、日本和墨西哥这样的外国市场。佩尼公司进入墨西哥花的力量最大,也是最大的赌博。公司经理们之所以决定进入墨西哥,是由于当时他们发现,朝南方旅游的墨西哥人采购了在美国和墨西哥边境上22个佩尼零售店销售额的60%。佩尼公司还相信,北美自由贸易协议(NAFTA)将改善墨西哥的零售环境。到1996年,佩尼公司打算在墨西哥开7个零售店,平均每个店165 000平方英尺,与美国最大的零售店相当。

但是,其他的连锁店,例如,沃尔玛公司(Wal-Mart)和凯玛特公司(Kmart)也看好了墨西哥的机遇,正在迅速地开拓墨西哥市场。问题是,捷西佩尼公司能够处于竞争的前面吗? 它能够像在美国领导零售店转向那样领导国际市场的开拓吗? 在继续改进它在美国经营的同时,它能够做这些事情吗?

案例问题

(1) 捷西佩尼公司的微观环境中的哪些要素对形成它的营销战略是重要的?
(2) 宏观环境中的哪些因素导致了捷西佩尼公司营销战略的转变?
(3) 当捷西佩尼公司进入国外市场时,它应考虑哪些宏观和微观环境因素?
(4) 为了帮助捷西佩尼公司改进在美国零售店中的销售,你有什么建议?

第四章　市场营销研究与信息系统

本章学习目的　当你学完本章后，应该能够做到以下几点:

(1) 阐述市场营销信息系统的概念，理解获得信息的必要性，以及掌握收集、处理和传送信息的方法。

(2) 概述市场营销研究过程，包括确认问题和研究目标，制定研究计划。

(3) 讨论原始数据的收集计划、研究计划的执行，以及研究结果的报告与说明等几项重点工作。

当邓肯·布莱克和阿朗卓·德克尔在1910年开设他们的第一家工具商店时，手提电动工具还在发明之中。当时典型的工业电钻是一个50磅重的笨家伙，需要两个人来操纵，并由第三个人控制电源。布莱克和德克尔发现人们需要小巧轻便的工具，便设计了一种具有革新意义的工具，这种工具有一个小马达和手枪式的握柄及扳机开关。当然今天这一切已经成为历史，最初的B&D牌(Black & Decker)手提钻被保存在史密斯尼恩学院的美国历史国家博物馆中，B&D公司也已经成为手提电动工具市场的领导者。

B&D公司把一切归功于为了解消费者所做的那些不懈的努力。1991年，通过市场研究公司发现了一个被忽略的电动工具子市场，这就是自己动手进行大型复杂家庭装修工作的群体——SDIY人(serious do-it-yourselfers)。这2 200多万自家装修的精工巧匠虽然不需要昂贵的专业工具，但也不满足于那些到处都有的简单工具，于是B&D公司想到要去开发一种居中的产品系列，来满足处于简单工具与专业工具之间的需求。他们把这个系列的产品命名为"昆特姆"(Quantum)。

"昆特姆"的探索是从调查消费者开始的，为的是准确地找到SDIY人所需要的电动工具。开始B&D公司找了50个典型的SDIY人，这些人是25岁到54岁的男性，有自己的家，每人都有6件以上的电动工具，而且一年要搞一个或几个家庭装修项目。四个多月的时间里，这50个人经常要接受仔细的调研询问，如同生物实验室笼中的实验鼠一般。为此《财富》杂志写到:"……问题涉及他们所使用的工具，为什么选某个品牌等。B&D公司的研究人员甚至泡在他们的家中和工作室，观察这50个人如何用工具，询问为什么喜欢或不喜欢某个工具，手感如何，收工时如何清洁工具等。B&D公司的研究人员也观察购买过程，比如SDIY人都买什么工具，花多少钱等。有时研究人员甚至领着工业心理学工作者去SDIY人家访问，以期更多地了解他们内心的想法。"B&D公司继续进行研究，与几百个寄回保证卡的消费者保持联系，查询他们对工具的偏好和购买行为。

一旦发现了SDIY人新的需要和偏好，B&D公司就开始制造新的产品系列，以满足他们的需要。B&D公司组织了一个称为"联合队伍"的班子，由85名公司人员组成，包括

营销、工程、设计、财务等各方面专家，他们针对市场调研中发现的“昆特姆”系列工具中的问题，一个个地去解决。SDIY 人需要安全的工具，新“昆特姆”电锯增加了两秒钟便可停机的自动制动系统；消费者需要机源分离式工具来延伸工作面，“联合队伍”设计了电池驱动的强劲电钻，电池充电时间只需 1 小时，而不再是 24 小时；人们需要工作后不大需要清理的工具，“昆特姆”锯床上就设计了吸入锯末的袋子，免除了清理。尽管 SYID 人相信自己的能力，但他们有时仍然希望专家对工具和装修项目进行指导，B&D 公司为此设立了叫做“力量源泉——SYID 人信息网”的免费热线电话，每天早 7 点至晚 10 点由有经验的专家回答装修方面的问题。“力量源泉”甚至为消费者提供多种详细的综合装修计划，包括家具布置和家具的改进。此外，它还有一份《谈购买》刊物，告诉读者工作诀窍，指导装修。

B&D 公司依靠各种消费者研究来指导重要决策。“昆特姆”工具为深绿色，这是因为人们认为这种颜色表示质量好并且可靠。甚至“昆特姆”的名字也是研究得来的，一是人们觉得顺口，二是这名字表示这种工具比别的工具好。

新的为 SDIY 人设计的“昆特姆”系列工具自 1993 年中问世以来，很快就成功了，销售很顺利。这个系列赢得了一些零售大奖，包括评价极好的《“自己动手”零售》(Do-It-Yourself Retailing)杂志主办的“零售者的选择”大奖。这个新的系列以及对消费者良好的服务，使 B&D 公司赢得了许多零售公司颁发的“销售者年度奖”，包括沃尔玛(Wal-Mart)、必尔德斯(Builders Square)和 CHC(Channel Home Centers)公司等颁发的奖。

获得成功之后，B&D 公司继续听取消费者的意见。“昆特姆”工具问世的几个月里，公司举办了三天电话交流活动，收集了 2 500 名消费者对自己工具的看法。据《财富》杂志报道：“……大约 200 名员工，从装配线人员到高层领导，从世界各地飞往马里兰的托逊城(Towson，Maryland)的公司总部，聚集在安满一部部电话和计算机的公司餐厅里，‘昆特姆’的项目经理克里福德·豪尔戏称这是‘比萨饼块儿’。他说我们希望每个与‘昆特姆’有关的人员都能听到消费者的意见。”市场研究工作收到了很好的效果。工业分析家说，B&D 公司已经成了从对手那里夺市场份额的强手，他们的确了解消费者。

为了生产使消费者满意的高品位产品，公司处处需要信息。如同 B&D 公司经典故事描述的，好产品和营销计划均来自对消费者需要的深刻了解。公司也要了解它的竞争者、中间商和市场的其他方面。营销人员认为，信息是决策所必需的投入，而且也是战略资产和营销工具。

上一个世纪中，大多数公司规模较小，了解消费者仅靠第一手资料，管理者通过接触和观察消费者或直接提问题来获得资料。本世纪中，许多因素导致人们对更多更好的信息的需要。当公司业务遍及全国或世界时，人们需要了解更大、更远的市场。收入增加使购买者有了更多的选择，商家因此需要知道消费者对不同产品及其感染力的反应。当商家使用更复杂的销售手段并面对更复杂的竞争时，他们需要关于营销手段效果方面的信息。另外，由于今天营销环境变化很快，管理者需要最新的信息，以保证及时地做出决策。

信息量也大大增加了。约翰·纳斯比特(John Neisbitt)指出，美国正通过“信息聚变”从工业化经济变为信息化经济。他发现，目前美国 65% 以上的劳动力在从事收集或处理信息的工作，而在 1950 年，只有 17% 的人做这类工作。使用改进的计算机系统和其他技

术，公司可以提供大量的数据。事实上，管理人员每天在接触过多的数据。一项研究表明，由于所有的公司都在提供数据，超级市场的数据又可从有关单位得到，一个包装产品品牌的管理者每周打交道的新数据有 100 万至 10 亿之多。正像约翰·内斯比特指出的，没有数据并不是问题，陷在数据堆里就成了问题。

营销人员也常抱怨缺乏正确的数据或假数据太多。市场营销的数据分布很广，有时为一件简单的事人们就要花很大气力，再不就是信息来得太晚，或来得及时却不准确。公司虽然花了很大气力为管理者提供信息，但信息却时常未被很好利用。为此，许多公司已经开始调查管理者需要信息的情况，以便设计新的信息系统满足他们的需要。

第一节　营销信息系统

一个营销信息系统(Marketing Information System)由人员、设备和信息处理过程组成。信息处理过程包括信息的收集、分类、分析、评价和传送几部分。这个过程结束时，有用、准确的信息被及时传给决策人员。图 4-1 显示出营销信息系统的起点和终点均为市场营销的管理人员。首先是评估信息，其次是从公司记录、营销情报部门或市场研究中获得信息，然后通过信息分析使信息更加有用。最后，营销信息系统通过适当形式，并在适当的时间，将整理好的数据传给管理者，供他们决策时使用。

图 4-1　营销信息系统

一、评估信息

一个好的营销信息系统能够提供适宜的信息给管理者。公司把询问管理者需要什么信息作为起点(见表 4-1 中的问题)，因为管理者不一定需要他们碰见的所有信息，这些信息也不见得全能满足他们，此外，营销信息系统也不一定能提供管理者所需的全部信息。

有些管理者随便什么信息都收集，不管这些信息是不是真的有用，其实信息太多如同缺乏信息一样有害。另一些管理者舍去了他们应该知晓的信息，比如管理者应该了解他的对手下一年度要推向市场的产品，但他们不想也不去问。营销信息系统监控市场营销环境，以便向管理者提供他们最需要的信息。

由于营销信息系统的局限性，公司有时不能提供急需的信息。例如一个产品经理可能需要了解他的对手下一年度如何改变广告预算以及这种变化对市场份额的影响，但关于预算计划的信息可能没有，即便有的话，也许公司的营销信息系统不够先进，不足以预测

市场份额的变化。

表 4-1　有关评估信息的问题

1. 您常做什么样的决策?
2. 您做决策需要什么样的信息?
3. 您常获得哪种有用信息?
4. 您需要哪种尚未获得的信息?
5. 您所获得的信息中哪种是没必要获得的?
6. 您每日所需要的信息是哪些? 每周、每月、每年呢?
7. 什么类型信息是您不断需要获得的?
8. 什么样的数据库对您最有用?
9. 您喜欢哪种信息分析软件?
10. 目前信息系统中最有帮助的四种改进是什么?

最后,获得、处理、储存和传递信息的成本可以很快汇总出来,公司必须决定是否值得花这些成本去取得信息。信息的价值和成本有时很难估计,信息本身没有价值,但它的用处会给它带来价值。许多情况下,额外的信息很少影响管理者已做出的决策,也许信息成本还会超过未来收益,因此管理者不应总是假定多获取信息是合算的,相反,他们应该仔细衡量额外信息的成本和未来的收益。

二、信息开发

市场营销管理者需要的信息可从公司内部记录、市场营销情报或市场研究中获得,这些信息由信息分析系统处理后会更加适合管理者们的需要。

1. 内部记录

许多营销经理有规律地使用内部记录,特别是在制定日常计划、执行方案和控制决策时。内部记录信息(Internal Record Information)由公司内部信息源得来,包括经营评价、市场问题与机会等。会计部门准备财务报表,记录销售、成本和现金流量;制造部门报告生产计划,运输和库存情况;销售人员报告中间商的反应和竞争对手的活动;销售部门会有一个数据库,记录顾客的人口、心理及购买行为;销售服务部门则会提供顾客是否满意或服务中的问题等信息。在一个部门研究得出的结论,有可能会帮助其他部门的工作,管理者能够运用从公司各方得来的信息评价公司的经营、存在的问题或创造新的市场营销机会。

下面是一些公司利用内部记录信息帮助决策的几个例子:

斯比格公司(Spiegal):斯比格公司是很大的直销公司,它的计算机收费系统中有上百万的顾客数据,这些关于黑人妇女偏好的数据是它的法宝,公司把她们的偏好称为"E式偏好"。斯比格公司在Ebony杂志和Essence杂志上刊登广告,并通过杂志订阅情况获得顾客地址的目录。信息系统记录着人们购买的种类,通过研究,公司设计了特别适合于非洲后裔美国人的产品目录。公司提供许多适合"E式偏好"的帽子,信息系统也表明许多黑人妇女买这些帽子。事实上,有关"E式偏好"产品的销售比普通产品销售高出50%。

富莱托雷公司(Frito-Lay):富莱托雷公司运用自己详细的内部信息系统分析日常的

销售情况。公司销售人员每天通过手提计算机向在达拉斯(Dallas)的总部报告工作。24 小时后,公司的营销部经理便有了前一天 Frito 牌、Dorito 牌和其他品牌的产品销售情况。信息系统使经理们能做出更好的决策,也使销售人员效率更高,并减少了填表所花去的时间,销售人员可以把更多的时间用于销售工作。富莱托雷公司虽然没有增加销售人员,但销售额增加了 10% 到 12%。

比起其他信息,内部记录通常可以迅速获得,并且花费较少,但也存在一些问题。由于内部信息是为其他目的而收集的,做决策时可能不全或有错误,例如销售和成本数据是会计部门用来做财务报表的,若用来评价产品、销售人员或分销渠道情况,就得调整。另外,一个大公司有大量数据,全部掌握是十分困难的,营销信息系统必须收集、组织、处理和编出索引,以便管理者可以方便迅速地找到信息。

2. 市场营销情报

市场营销情报(Market Intelligence)是营销领域中每日情况变化的信息,市场营销的情报系统在全范围内进行搜索,决定哪种情报是有用的,并传送给管理者。

市场营销情报可从多方面获得。多数情报可从公司自己人员中获得,比如决策人员、工程设计人员和销售人员等。不过公司人员时常因为较忙而不能传递重要信息,公司必须说服他们去了解收集信息的重要性,并训练他们注意新的发展动向并鼓励他们向公司报告情况。

公司还必须得到来自供应商、中间商和顾客们的情报。关于竞争者的情报可从竞争者的年度报告、讲话、新闻报道和广告得来。在商业出版物或销售展示中,他人对竞争者的描述也能帮助公司了解竞争者。公司甚至可以看看对手在做什么,购买、分析对手的产品,监视他们的销售,检查新的专利情况等。

公司也从其他方面购买情报。尼尔森市场研究公司(Nielsen Marketing Research)出售品牌份额、零售价格以及各商家储存的不同品牌产品的比例等数据。信息源公司(Information Resources)出售从全国 67 000 家用户调查到的超级市场扫描仪购买情况数据,包括新购、重购、品牌声誉及购买者情况等。

通过交费,公司可以订阅联网了的 3 000 多家信息服务单位提供的信息。例如爱德泰克信息库(Adtrack)提供 150 多种主要消费者刊物上规格为四分之一页以上的广告的情况。公司可以利用这些信息去评价自己或竞争者的广告策略、广告份额、媒介使用及预算等。多纳利公司(Donnelly Demographics)提供美国人口调查数据和多纳利公司自己按州、城市或邮政编码调查来的人口数据。公司可以利用这些数据考虑市场和子市场策略。电子信息服务网(Electronic Yellow Page)收集了全国 4 800 册电话簿信息,这是目前能找到的最全的美国公司目录。一个企业,比如说汉堡王公司(Burger King)可以用这种数据库来考察麦当劳(McDonald's)的地理分布。这类数据库在世界各地都有,例如尤倍斯信息库(Eurobases)和尤斯可波信息库(Euroscope)提供欧洲方面的商业、法律和文化信息。

一个好的联网信息库几乎可以提供全部所需的市场营销信息。信息服务公司,例如康波瑟夫公司(CompuServe),戴劳格公司(Dialog)和耐克斯公司(Nexis)广泛提供信息,使决策者找数据时只需举手之劳。美国的汽车零件制造商可以通过当·布瑞斯特报告(Dun

& Bradstreet Financial Profiles and Company Reports)寻找通用汽车公司(General Motors)、福特公司(Ford)以及克莱斯勒公司(Chrysler)负责人的情况。几乎任何营销人员可能需要的信息，比如人口情况、新闻报告或美国注册商标目录等，都可以从联网了的信息库中得到。

一些公司建立了专门部门去收集或传送情报，这些部门的人员博览主要出版物，总结重要消息，并把情况报送营销经理。部门工作人员设计了情报信息文件，帮助管理者审阅信息，这些服务对改进营销经理所获信息的质量是很有帮助的。

3．市场营销研究

管理者不能总是等着从市场营销情报系统获取情报，对于专门的情况，他们需要具体的研究。比如说，东芝公司(Toshiba)需要知道有多少或什么样的公司和个人要买便携式计算机，伊利诺斯州湖林县的巴勒特学院(Barat College，Lake Forest，Illinois)需要知道未来可能的学生中有多少已经知道巴勒特，他们对巴勒特学院怎么看。在这些情况下，市场营销情报系统就不可能提供详细的信息，必须由管理者进行市场研究。

我们把市场营销研究(Marketing Research)定义为用信息把市场营销人员、消费者及公众联系起来的一种工作。市场营销研究能够确定营销机会和问题，设计、优化和评估营销活动，检查营销活动的业绩，促进对营销过程的理解。每个市场营销人员都需要做研究。市场营销研究人员涉足许多工作，包括市场前景及市场份额研究，消费者满意程度和购买行为评价，定价、产品、分销及促销研究等。

公司可以通过自己的市场研究部门进行市场研究或委托其他单位进行，具体作法取决于公司的研究能力和资源。几乎所有的大公司都有自己的市场研究部，只有特殊的项目才请其他专门公司来做，没有研究部的公司，只好请其他单位来做。

4．信息分析

从公司情报部门或市场营销情报系统获得的信息需要进一步分析，有时管理者需要信息更加贴切于市场研究的问题或决策，这就需要进行统计分析，以便进一步了解数据间的关系和统计的可靠性，这些分析使管理者依靠数据的平均数和标准差来回答一些问题，例如：

—— 什么变量影响着销售额？每个变量的影响有多大？

—— 依据那种因素来细分市场？共有多少子市场？

—— 预测消费者买我的品牌还是买对手品牌的最好因素有哪些？

—— 如果我的价格提高 10%，广告支出增加 20%，销售额会怎样？

信息分析也需要数学模型来帮助管理者更好地进行决策。每个模型都代表一个实际中的系统、过程或结果。这些模型能够帮助回答诸如“如果……会怎样？”或“哪种最好？”之类的问题。过去的 20 年里，市场营销的科学工作者建立了大量的模型，以便帮助营销经理做出更好的综合决策，设计销售范围和价格计划，选择零售地点，确定理想的广告组合或预测新产品销售情况等。

三、信息的传送

管理者使用市场信息进行决策之前，信息是没有价值的。从市场营销的情报系统或市

场研究中得来的信息,必须在适当的时间传送给销售经理。多数公司有集中控制的营销信息系统向经理传送经营情况、情报更新或研究结果。经理也需要这类常规报告来做计划、执行和控制决策,此外,销售经理也需要特别信息以处理特殊情况或个别问题。例如,销售经理与一个大客户发生了问题后,他需要上一年的销售及利润的财务报告;一个零售店的经理发现热销产品脱销后,可能需要知道连锁系统中其他店的库存情况。对于只有集中控制的信息系统的公司来讲,那些经理需要系统管理人员调用信息,并等在那里,信息时常来得太晚而没用了。

信息技术的发展引起信息传送的变革。最近,因为有了先进的计算机、软件和通讯技术,多数公司可以分解过去集中控制的营销信息中心。在许多公司里,管理者可以通过计算机直接与信息网络接触,他们在任何地点都能收到公司内部或外界的信息,也能用统计软件和模型进行分析。文字处理机或桌面印刷系统帮他们完成报告,使用电子网络能够与他人进行交流。

先进的系统使管理者迅速直接地得到和使用必需的信息。随着技术的改进,当更多的管理者能够熟练使用这些系统时,这些系统会变得更加经济,也会有更多的公司使用这种分解了的营销信息系统。

第二节　市场营销研究的过程

市场营销研究的过程(见图 4-2)由四部分组成:确认问题和研究目标,制定研究计划,执行研究计划,以及解释和报告研究结果。

一、确认问题和研究目标

市场营销的管理者和研究人员必须密切合作去确认问题并提出研究目标,管理者需要认清存在的问题,研究人员需要明确研究的内容,并知晓到何处去获得信息。

图 4-2　市场营销研究的过程

管理者必须对市场研究有足够的了解,能够帮助制定研究计划和解释研究的结果。如果他们不怎么懂市场研究,就可能接受错误的信息并得出错误的结论。有经验的市场研究人员明白管理者面对的问题,他们能够帮助管理者确认问题并提出好的研究方法,帮助管理者做出决策。

确认问题和研究目标时常是市场研究过程中最困难的步骤,管理者尽管不了解具体的起因,但必须清楚问题是什么。例如一个大型连锁折扣商店的经理仓促地认为销售下降是因为广告问题,就请研究人员去测试公司的广告。当研究结果出来时,看到最近的广告把正确的信息传达给了适当的消费群体,经理变得茫然了,因为实际问题是商店未能实现广告中的价格、产品和服务。仔细的市场研究可以避免不必要的广告成本和广告的延迟。在新可乐(New Coke)案例中,由于可口可乐公司(Coca-Cola Company)把研究问题定得太窄,造成了灾难性的后果。

当问题被仔细地确认后,管理者和研究人员必须制定研究的目标。市场研究项目的目标可能有三种:开拓性研究(Exploratory Research)是收集一些初步的信息,这些信息能够帮助确认问题和提出假设;描述性研究(Descriptive Research)是描述一些情况,比如产品的潜在市场,人口情况,或消费者对某种产品的态度等;因果研究(Casual Research)测试对因果关系的假设,比如一所私立学院的学费下降10%,增加学生的学费能抵消降低学费的损失吗?管理者一般从开拓性研究开始,然后依次去做比较性研究和因果研究。

二、制定研究计划

市场研究过程中的第二步是确定哪些信息是必要的,并制定一个计划去收集信息,报研究管理机构批准。计划要写明数据的来源,研究的具体方法,取得数据的手段,样本计划和所需设备等。

1. 详细确认所需信息

研究目标必须用那些专门信息来解释。例如,坎贝尔公司(Campbell)的一些产品使用的是碗状塑料包装,并且成功了,但要用这种包装全部代替过去的那种红白色的罐头包装,消费者会有什么反映呢?新包装成本高,但消费者却可以放在微波炉中加热后吃,且不用洗碟子。这项研究可能需要下列信息:

—— 目前汤类罐头食用者的人口、经济状况、生活方式。繁忙的职业夫妇可能发现新包装很方便而不在乎价格,孩子多的家庭可能需要价格低而不在乎洗锅和碗。

—— 消费者对汤的需求类型。如需要多少,在哪儿喝,喝哪种等。新包装可能对在路上喝的成人是理想的,但对在家里给孩子们喝的主妇就不同了。

—— 微波炉的家庭拥有量和市场的供应量。家中和单位里的微波炉拥有量会制约对新包装产品的需求。

—— 零售商对新产品的反应。如果不能得到零售商的认同,会减少新包装产品的销售。

—— 消费者对新包装的态度。红白相间的坎贝尔产品已经成为美国的风俗,消费者会接受新包装吗?

—— 对新包装和旧包装产品销售的预测。新包装会增加坎贝尔的利润吗?

坎贝尔的管理者需要这些信息以及其他类型的信息,以便决定是否推出新产品。

2. 收集间接信息

由于管理者对信息的需要,研究人员可以收集直接数据、间接数据或二者兼顾。间接数据(Secondary Data)表示的信息是已经发生了的,这些信息已经被人收集,收集时是为了其他目的。直接数据表示的是为特别目的所收集的信息。

研究人员通常从收集间接数据开始。表4-2显示了许多间接数据的来源,包括内部来源和外部来源。比起直接数据来说,间接数据一般可以较迅速地获得,成本也较低。例如,去一趟图书馆就可能获得坎贝尔需要的关于微波炉使用的情况,这几乎是不需要花钱的事。而一项研究在收集直接数据时,可能需要几周或数月时间,还要花上几千美元才行。间接数据有时能提供某个公司内找不到的信息,这些信息不能直接找到或找起来要花费大笔资金。比如坎贝尔公司自己连续追踪零售店的情况,以便监视市场份额、价格、竞争者不

同品牌产品的陈列情况，信息成本将会很高，但它可以购买尼尔森信息公司(Nielson Scantrack)的信息，这家公司提供从美国 50 个州的 3 000 个定点监视超级市场得来的信息。

表 4-2 间接数据来源

内部来源

包括公司损益表、资产负债表、销售数据、发票、仓储记录和以前的研究报告。

政府出版物

每年发布的《美国统计报告》能够提供人口、经济、社会等美国社会经济资料。《美国工业一览》提供美国工业活动的情况，包括生产、销售、运输及就业等。《市场营销信息索引》提供有注释的商业信息索引。其他政府出版物包括《制造业年报》、《商业统计》、《制造商目录》、《人口统计》、《零售统计》、《批发统计》、《服务行业统计》、《联邦储备银行报告》和《新商业统计》。

杂志和图书

《S&P 工业统计》提供最新的工业方面的统计与分析。《Moody's 手册》提供财务数据和主要公司的人员名单。市场营销杂志包括《市场营销》、《市场营销研究》、《消费者研究》等。其他有关贸易的杂志包括《广告时代》、《连锁店时代》、《杂货》、《销售与经营》和《商店》等。一般商业杂志有《商业周刊》、《连锁店时代》、《财富》、《哈佛商业周刊》等。

商业数据

下面列举的只是众多商业研究单位中的一些，这些公司把数据销售给它们的用户。尼尔森市场研究公司提供超级市场销售、市场份额、零售价格以及居民购物情况和电视观看情况的数据。信息源公司(Information Resource, Inc.)提供超级市场数据，为的是追踪百货的零售情况。阿比舜公司(Arbitron Company)提供地方广播的听众及广告支出的信息，也提供其他媒介的广告收入及支出的信息。西蒙斯市场研究中心(Simmons Market Research Bureau)提供许多年报，年报涉及电视、运动器材、药物专卖等，并包括消费者的性别、年龄、收入、生活方式、地理分布和品牌偏好等内容。

国际信息

下面只是许多信息来源中的一些：联合国的出版物有《统计年鉴》及与社会经济有关的《人口统计年鉴》，后者收集了 220 个国家的主要人口统计数据，其他还有介绍各国外贸情况的《国际贸易统计年鉴》。《欧洲统计年鉴》提供了世界多数国家和组织的历史、政治、经济和自然资源情况。其他还有《政治风险年鉴》、《国家研究》、《欧佩克经济统计》、《欧洲经济统计》、《亚洲经济手册》和《国际财务统计》等。

间接信息有时也带来问题。或许研究人员所需要的信息根本就不存在——当然他们也很难从间接信息来源中获得全部所需要的信息。例如，坎贝尔公司就不可能通过间接信息来源获得消费者对新包装的反应，因为这些新包装的产品还没有投放市场。研究人员必须仔细评估间接信息的相关性(是否适合研究的需要)、准确性(报告和收集均很准确)、及时性(数据很新，适应目前决策需要)和无偏性(符合研究的目的)。

间接数据为研究提供了一个好的起点，时常能帮助找出问题和研究的目标。当然，许多情况下，公司必须要收集直接数据。

3. 安排收集直接数据

好的决策要求有准确的数据，如同研究人员需要仔细评估间接数据一样，他们必须仔

细地去收集直接数据(Primary Data),以保证这些数据的相关性、准确性、及时性和无偏性。表 4-3 展示了收集直接数据的一些方法。

表 4-3 直接数据的收集方法

研究方法	访问方法	抽样计划	研究手段
观察法	邮寄	抽样单位	问卷
统计调查	电话	样本规模	仪器
实验	个人	抽样程序	

(1) 研究方法

观察法(Observational Research)通过观察有关的人、动作或情况来收集直接数据。例如:

—— 通过观察在家里玩和在购物中心购买时的情况,计算机游戏的制造商了解孩子们如何购买和玩这些游戏。

—— 通过观察交通情况、其他银行的网点及有关具体情况,评估开设新业务点的可能性。

—— 个人卫生用品的制造商向被试人展示广告,并测量他们眼睛运动情况、脉搏跳动和其他体能反应。

—— 连锁百货商场派人扮作消费者,以检查商场工作和为消费者提供服务的情况。

—— 博物馆通过观察在展品前浏览人的情况,评估哪种展品更有吸引力。

一些公司销售通过机器设备观察得来的信息。例如尼尔森媒介研究公司(Nielson Media Research)将观众监测器安装在指定家庭的电视机上,以便获得人们观看不同节目的情况,然后提供汇总了的观众人口组成、规模及观看不同电视节目的情况。电视台利用这些信息判断节目好坏并调整不同时间播放广告的价格,零售店收银台详细记录顾客购买情况,消费品的制造商和零售店利用设备记录的信息,调整产品的销售和商店的经营。一些市场研究公司提供独立信息系统(Single-Source Data System),通过电子监视器观测消费者购买和对各种市场活动的反应,为的是更好地评估二者的联系。

观察法也能用来获得人们不愿或不能提供的信息。在一些情况下,观察是唯一获得所需信息的方法。然而,有些信息是不能通过观察得到的,比如感觉、态度、动机或个人行为等,长期和偶然的行为也是很难观察到的。由于这些限制,研究人员常常同时使用观察法和其他数据收集方法。

调查法(Survey Research)最适合于收集描述性信息。公司需要知道人们的了解程度、态度、偏好或购买行为时,常常采用直接询问个人的方法。调查法是收集直接数据时最常用的方法,有时也是研究工作可使用的唯一方法。美国一年就有 7 200 多万人接受调查询问。调查法的优点是比较灵活,可以得到在不同情形下的各种信息。如果设计得好,调查会比观察研究和实验研究获得信息快,并且成本也较低。

不过,调查法也会带来问题。有时人们不能回答调查中的问题,因为他们不记得或者从没想过;有时人们不愿意回答陌生访问者的问题,或是回避个人问题;有时被访问者为了显示自己的聪明或能提供特别信息,提供一些自己并不了解的事或是调查者想要的信

息。此外，有时忙碌的人没时间或怨恨陌生人介入个人私事。

因此，观察法适于开拓性研究，调查法适于比较性研究，而实验法(Experimental Research)则适于收集偶然信息。实验法首先要选择合适的被试者，然后给予不同的条件，控制不相关的因素和检验不同组被试者的反应。实验性研究试图解释因果关系，因此，在实验性研究中，观察法和调查法可以用来收集信息。

在将一种新的三明治推出时，研究人员可能在麦当劳利用实验法回答下列问题：

—— 新的三明治能为麦当劳增加多少销售？

—— 新的三明治对菜谱上的其他食品有些什么影响？

—— 什么样的广告能最大程度地影响三明治的销售？

—— 不同价格对产品销售的影响有多大？

—— 新品种应该主要供应成人还是孩子，还是需要二者兼顾？

为了检验两种不同价格的影响，麦当劳可以设计下列简单实验：在一个城市的店中推出一种价格的三明治，在另一个城市的店中则推出另一种价格。如果两城市相似，其他营销方面的努力也相同，两城市销售结果的差异则由价格引起。更复杂的实验可以通过引入其他变量或在其他地点进行。

(2) 访问方法

信息可以通过信函、电话或个人采访来获得。表 4-4 表示了上述方法的优缺点。

表 4-4 三种访问方法的优缺点比较

	邮寄	电话	个人采访
a. 灵活性	差	好	非常好
b. 数据质量	好	一般	非常好
c. 对被访问者的控制	非常好	一般	差
d. 样本控制	一般	非常好	一般
e. 数据收集速度	差	非常好	好
f. 问题回答情况	差	好	好
g. 成本	好	一般	差

当信息量较大时，一般使用邮寄问卷，这种方法花在每个答卷人身上的成本较低。比起陌生人的访问或电话采访来说，答卷人回答邮寄问卷上的个人问题时会较为诚实。不过，邮寄问卷不大灵活，大家回答问题时都是一种格式，研究人员也不可能根据前面的回答来调整问卷。信函调查通常需要较长时间完成，回收率也很低。研究人员不能控制信函问卷的样本，即使有了邮寄目录，也说不准谁会填写问卷。

电话采访是最快的信息收集方法，它比信函问卷灵活。调查人员可以解释较困难的问题，也可以根据回答情况来调整问题，回答率比信函问卷高。电话采访可以控制样本，调查人员电话里可以直接找那些有特点的被访问者，甚至可以直接称呼他们名字。

不过，电话采访的单位成本要比信函问卷高，而且有时人们不愿谈及私人问题。调查员不同也会引起偏差，调查员不同的谈话方式，提问方法和其他差别，都会影响被访问者的回答。最后，不同调查员解释和记录回答的情况不同，另外，调查员在时间紧的情况下，还可能不问问题就编造回答。

个人采访有两种形式,即采访个人或小组。个人访问可以在家中、办公室、街上或购物中心进行。这种访问很灵活,训练有素的调查员能较长时间地抓住人们的注意力并解释一些比较困难的问题,他们能够引导、启发被访者并根据情况调整问话方式,他们也会展示产品、广告或包装,同时观察人们的反应和行为。像电话采访一样,个人采访有时要进行三四次。

小组访问一次可召集 6 人～10 人,在一两个小时内由一个经过训练的人讲解一种产品、一项服务或一个组织,参加者一般要付一点费。聚会通常在一个环境较好的地方,并供应简单的点心和饮料。讲解人鼓励自由讨论,希望聚会能够反映真实情感和想法,同时讲解人要使讨论紧扣主题,这就是集中访问(Focus-Group Interviewing)一词的由来。谈话内容记录在纸上或为整个过程录像,以便以后研究。

今天,现代交流技术改变着集中访问的做法。过去,广告商和代理商派人乘飞机去亚特兰大(Atlanta)或小石城(Little Stone),调查时只是单方面观察被调查者,调查员在旅馆和出租车里的时间比做研究的时间还多。今天,他们可以呆在家里。可视会议系统、显示器、遥控照相机和数字传输系统促进了集中访问方法的发展,参加者由远距离系统联结起来。

集中访问已经成为了解消费者思想和感觉的主要市场研究手段。不过,为了节省时间和费用,集中访问一般控制规模,这样就很难引出一般结论。另外,调查者在集中访问中更灵活一些,因此,由调查者引起的偏差也更大。

至于说哪种访问方法更好,需要由研究人员所需要的信息种类以及回答问题人的数量及情况来决定。计算机和通讯系统的进步影响着获得信息的方法。例如,许多研究公司进行计算机辅助电话访问(Computer Assisted Telephone Interviewing),专业访问人员随机拨电话号码与全国各地的被访问人联系,如果对方愿意回答问题,访问员就读屏幕上的问题并将被访问人的回答键入计算机。另有一些研究公司在购物中心设立终端,被访问人坐在终端前回答屏幕上的问题,并将自己的回答键入计算机。一些研究人员甚至运用完全自动的电话调查系统完成访问,问题由访问人员的录音提出,被访问人通过按专门话筒上的号码来回答问题。

(3) 抽样计划

市场营销的研究人员通过抽样得出对统计总体的估计。一个样本(Sample)是从总体中选出并代表总体的,理想的样本能够代表并解释总体的情况,从而帮助研究人员对人们的想法或行为做出准确的估计。

设计样本需要确定三个问题:一是调查谁(样本单位)? 这个问题的答案时常并不清楚。比如,研究家庭购买汽车的决策过程时,研究人员应该访问丈夫、妻子、其他家庭成员、销售人员、还是他们全体? 研究人员必须决定需要什么信息以及谁能提供这些信息。二是调查多少人(样本规模)?大样本的结果比小样本的结果更可靠,但这并不意味着一定要对整个目标市场或大部分目标市场进行抽样。选得对的话,把总体的百分之一作为样本已经很可靠。三是怎样确定样本中的人选(抽样过程)? 表 4-5 描述了不同的样本。使用随机样本,每个总体成员都有机会进入样本,研究人员可以确定样本误差的区间。但是,如果随机样本所需成本太大或是所需时间太长,研究人员时常也会使用非随机样本,即使样本误差

无法测量。各种抽样方法所需成本不同,时间限制也不一样,因而准确性和统计性能也有差别。究竟哪种好,要看研究的需要。

表 4-5 样 本 种 类

随 机 样 本	
简单随机样本	每个总体成员具有已知的和相等的机会被选中。
分类随机样本	统计总体被分成互不相容的几组(如按年龄划分),随机样本取自每个小组。
	统计总体被分为互不相容的几组(如分为几块),研究人员从这几组中抽取一组作为样本来调查。
非 随 机 样 本	
简易样本	研究人员选择最容易获得的总体成员,并从他们那里获得信息。
判定样本	研究人员依自己的判断选择样本成员,因为这些成员有可能提供准确信息。
	研究人员从每一类型的人中,各选一个可能提供准确信息的人来进行调查。

(4) 研究手段

在收集直接数据时,研究人员有两个主要手段:问卷和仪器。问卷一直是最普遍的手段,很灵活,可有多种方法来提出问题。问卷必须仔细设计,大规模使用前要作测试。马虎的问卷会有许多问题(见表 4-6)。

表 4-6 一份有问题的问卷

假设夏令营的领队准备了一份问卷给队员的家长,您将如何评价这份问卷呢?

a. 您的收入离"几百美元"最近?

人们不知"离"几百美元"最近"这个概念,并且也不愿意仔细说出收入的金额。另外,一个研究人员永远不应在问卷中提出这类私人问题。

b. 您"强烈"支持还是"勉强"支持您的孩子参加要过夜的夏令营?

"强烈"和"勉强"这里意味着什么呢?

c. 您的孩子在夏令营的"行为"如何?

是( ) 不是( )

"行为"是个有比较意味的术语,再说,"是"与"不是"是合适的答案吗?人们愿意回答这样的问题吗?为什么首先问这样的问题呢?

d. 去年 4 月您收到多少夏令营广告? 今年 4 月呢?

谁能记得这些?

e. 什么是您衡量夏令营的最突出的和最具决定性的标准?

什么是"突出"和"具决定性的"? 别冲我用"大词"!

f. 如果剥夺您的孩子通过野营锻炼来变成熟的机会,您认为对吗?

一个有"套"的问题,本身就有偏差,家长怎么回答?

设计问卷时,研究人员必须首先决定提什么样的问题。问卷时常遗漏一些本应回答的问题,同时又出现一些不能回答、不会回答或不需回答的问题。这里的关键是检查每个问题对研究目标是否有益。

问题的形式也十分重要。封闭式问题包括所有可能的答案，表 4-7 的 A 部分显示了封闭式问题的一般形式，这些问题出现在德尔塔航空公司（Delta Airlines）对乘客的调查问卷中。开放式问题允许自由回答，表 4-7 的 B 部分列出了这类问题的一般形式。开放式问题通常比封闭式问题讨论得深一些，因为人们回答不受限制。开放式问题常用于探索性研究中，研究人员这时需要了解人们想些什么而不是有多少人这样想；封闭式问题的答案容易解释也好做表格。

表 4-7　问卷问题的种类

A．封闭式问题

名称	内　容	例　　子
双项选择	一个问题有两个答案供选择。	“安排旅行时，您给德尔塔航空公司打电话了吗？” 是（　）　　否（　）
多项选择	一个问题有三个或三个以上答案供选择。	“您和谁一起乘飞机旅行？” 无　（　）　孩子　（　） 配偶　（　）　同事/朋友/亲戚（　） 爱人和孩子（　）　旅行团　（　）
喜欢程度	被访问人对一种看法表示同意或不同意。	“小航空公司比大航空公司服务好。” 1.（　）十分不同意 2.（　）不同意 3.（　）不置可否 4.（　）同意 5.（　）十分同意
语意差别	两个词代表两个极端，被调查人选择适合自己感觉的一点并在填空中标明。	德尔塔航空公司 大　__×__、____、____、____、____、____、____小 有经验　____、____、____、____、__×__、____、____无经验 现代　____、____、____、__×__、____、____、____老式
重要程度	表示某种事情的重要程度，从“不重要”到“非常重要”。	飞机上的饭对我来说 1.（　）非常重要 2.（　）很重要 3.（　）有点重要 4.（　）不很重要 5.（　）很不重要
优劣差别	衡量“不好”与“好”之间的差别。	德尔塔航空公司的服务 1.（　）非常好 2.（　）很好 3.（　）一般 4.（　）不好 5.（　）很不好
购买倾向	衡量被调查人购买意向。	“如果飞机为长途旅行者提供电话，我——” 1.（　）肯定买 2.（　）大概会买 3.（　）不一定买 4.（　）可能不买 5.（　）一定不买

B. 开放式问题

名称	内　容	例　　子
随意问题	被访问者几乎可以随意回答的问题。	"您怎么看德尔塔航空公司?"
文字联想	提供几个词,被访问人说出首先出现在脑子里的词。	"当您听到下面的词时,您最先想到的词是什么? 航空公司____________________ 德尔塔______________________ 旅行______________________
完成句子	提供未完成的句子,被访问人完成句子。	"当我选择航空公司时,我主要考虑__________ ______________________。"
完成故事	提供一个未完成的故事,被访问人来完成它。	"几天以前我乘德尔塔航空公司的航班,我注意到飞机内外颜色都很明快,这引起我的一些想法和感觉。"接着完成故事。
完成插图	提供画有两个人的图片,其中一个人在问问题,话已经写在图上,另一个人的回答空着,请被访问人填上自己的回答。	"好了,现在饭来了。" "______________________。"
主题联想	提供一幅图片,被访问人按所看到的图讲一个故事,描述他们认为将要发生的事。	(此处提供一幅旅客从扶梯登机的图片)

研究人员必须注意问题的用词和层次,应该运用简单、明了、无偏差的词语。可能的话,第一个问题就要引起兴趣,难题或私人问题应放在最后,这样不会引起被访问人的诫备心理。

问卷的运用很普遍,仪器设备的使用也是有的,人员计数器和超级市场扫描仪就是例子。还有一类仪器可用来测量物体的物理反应,例如,电流计可用来测量广告或图片引起人们兴趣或感情的强烈程度。电光装置将广告某部分暴露几秒或不到百分之一秒,此时电流计可测量出因感情被唤起后出汗情况的变化,然后由被测试人描述他们所记住的东西。目光记录仪可用来记录被调查人的眼睛变化情况,从而决定他们的眼睛在注意什么,注意多久。

4. 提出研究计划

在这个阶段,市场营销研究人员应该提出书面研究提案,当研究计划又大又复杂,或是要用另外的公司去实施时,书面提案就更为重要。提案中要包括管理中的问题、研究目标、所需信息、间接信息来源、直接信息的收集方法以及研究结果对管理决策的作用,此外还要写明研究费用。一个书面的研究计划或提案能够保证销售经理和研究人员全面考虑问题,从而对为什么研究和如何进行这项研究有一致的意见。

三、执行研究计划

下一步就是研究人员去实施计划，这包括收集、处理和分析信息。数据收集可由公司自己的研究人员进行或由其他公司代办。自己人员做时，公司对收集数据的过程及数据质量的控制会好一些；请专业公司承担时，工作进行得快，成本也低。

一般说来，数据收集阶段在研究过程中所花经费最多，也最易出错。研究人员必须加强监督，保证计划正确执行，避免访问中的问题，避免被访问者拒绝合作或提供有偏差的信息，避免访问人员出错或图省事。

研究人员必须分析所收集的数据，并从中提炼出有价值的内容。他们要检查问卷中的数据，看看是否准确和完整，并转成可用计算机分析的形式。最后，研究人员要把结果做成表格，并计算出平均值等统计数值。

四、解释和报告研究成果

研究人员需要解释自己的发现，提出结论，并向管理部门报告。研究人员不应有用数值和复杂的统计方法难倒管理人员的打算，而应将有用的研究结果摆出来，帮助管理部门决策。

光是研究人员懂得研究结果是不行的，虽然他们可能是调研和统计的专家。销售经理可能了解更多的问题，并要做出决策。许多时候，研究结果可通过多种途径来解释，研究人员和管理人员一起讨论会使问题更清楚。管理人员也需要了解研究计划执行得是否正确，是否做了必要的分析。管理人员看了研究结果后，可能还会提出一些其他问题，这些问题或许需要重新筛选数据才能找到答案。管理人员是最后决定研究结果的使用问题的人，研究人员甚至可以将数据直接给市场部门经理，他们自己会进行分析和检验这些数据的关系。

解释研究结果是市场营销过程中的重要一步，如果管理人员听信研究人员的错误解释，再好的研究也没有意义。同样，管理人员也会做出有偏差的解释，他们期待和他们想法一致的研究结果，拒绝与他们期望不一致的研究结果。因此，管理人员和研究人员必须一起研讨研究结果，双方要对研究过程和相应的决策负责。

五、市场营销研究的其他方面

这部分讨论市场营销研究的两个专门问题：小型企业和非盈利组织的营销研究和国际市场营销研究。最后，我们讨论有关市场营销研究的公共政策和伦理问题。

1．小型企业和非盈利组织的营销研究

有时，小型企业和非盈利组织的经理们会认为，市场营销研究是大型企业里专家们的事，因为他们有很多资金。不过，本章讨论的市场营销研究技术，也可用于小型企业，形式不一定那么正规，资金可少可无。

小型企业或非盈利组织的管理人员可通过观察周围事物来获得很好的市场营销信息。例如，零售商可通过过往行人和车辆来找出新店的位置；还可通过记录在店中购物的顾客情况和来店时间判断顾客的组成；亦可通过收集本地媒介发出的广告来了解竞争者

的广告。

管理人员可采用小样本进行信息调查。博物馆主任可邀请常来的参观者吃午饭，并讨论他们感兴趣的题目，从而了解他们对新展览的看法；零售店的售货员可与顾客聊天；医院的领导可以找病人谈话；餐馆经理可以在空闲时间随机打电话给顾客，问他们外出去哪里用餐，或是怎么看本地的那些餐馆。

经理们也可做些小型实验。例如，通过改变邮寄集资材料的主题，观察情况的变化，发现哪种主题更好；通过改变报纸上的广告，了解诸如广告尺寸、位置、代金券的金额或所用媒介等对广告效果的影响。

小型企业能获得绝大多数间接数据，另外，许多组织、媒介、商会和政府机构对小型企业也提供特别帮助。美国小型企业管理局(The U.S. Small Business Administration)提供多种出版物以示指导，内容包括广告计划和公司标志制定等。地方报纸也常刊登当地居民购物情况的信息。

总之，间接数据的收集、观察、调查和实验的方法也适用于小型组织，且花费的资金也不多。虽然这些信息研究的方法不复杂，也不花很多钱，但仍需仔细进行。管理人员必须仔细了解研究的目标，事先设计好问题，并对小样本的偏差和不熟练的研究人员有所认识，这样才能有系统地控制研究。

2. 国际市场营销研究

国际市场营销的研究人员和国内市场营销的研究人员的工作步骤一样，要从发现研究问题开始，制定研究计划，一直到解释和报告研究结果。不过这些研究人员通常遇到更困难的问题。国内市场研究只研究一个国家的市场，国际市场研究要面对许多国家的多种类型的市场，这些市场在经济发展水平、文化风俗习惯和购买方式上都有很大的差别。

在许多外国市场上，国际研究人员会遇到寻找间接数据的困难，许多国家没有信息服务公司，不像美国的研究人员可以从几十所国内研究服务公司中获得可靠的间接数据。即便大型的国际研究服务公司也只在有限的国家里提供服务，例如，当·布瑞斯特信息服务公司下属的尼尔森市场研究公司是世界上最大的市场研究公司，它只在美国境外的 35 个国家设有办事处。因此，人们即便可以获得间接数据，也免不了要通过许多渠道。由于各国的偏差，数据很难联系在一起进行比较。

由于好的间接数据难以获得，国际市场营销研究人员必须经常自己收集直接数据，这就会碰到国内没有的问题。例如，寻找合适的样本就很难。美国的研究人员常利用电话簿，人口统计资料或其他社会经济资料来设计样本，但这类信息在许多国家都找不到。

一旦样本选定，美国的研究人员通常可以很容易地通过电话、信件或直接方式与被调查人联系，但在世界其他地方就不行。研究人员在墨西哥就不可能通过电话或信件来收集数据，多数情况必须上门，而且也只能集中在三四个城市中进行。许多调查舍去了人口中很大的一部分，因为那里的土著部落不讲西班牙语。一些国家电话很少，在埃及，每 1000 人有 4 部电话，土耳其是 6 部，阿根廷是 32 部。一些国家的邮政极不可靠，比如巴西，大约 30% 的邮件永远送不出。在一些发展中国家，道路和运输系统不好，许多地方去不了，人员访问成本很高甚至无法进行。

国家间的文化差异引起国际市场营销研究中的另一些问题。语言问题最大，例如，问

卷必须用一种文字写成后再依各国语言进行翻译,回答也必须再翻译成原来的文字才能用于数据分析,这增加了工作量和出错的可能性。

把问卷翻译成另一种文字决不容易,许多方言、词组和句子在不同文化下有不同的意思。例如,一个丹麦经理说:“如果您用另外一个‘快译通’把刚才翻译出的英语倒回去,您会感到震惊,因为‘眼不见,心不烦’变成了‘看不见的东西是愚蠢的’。”

消费者的购买角色和决策过程因国家不同而有很大差异,这也给国际市场营销研究带来很大的麻烦。不同国家的消费者对市场研究的态度不同,一些国家的人很爱回答问题,而在另一些国家,回答问题就成了难事。如伊斯兰国家的习惯禁止人们和生人谈话,研究人员被禁止和女人通电话,因此,很难了解她们的购买行为或是对有关品牌的看法。一些国家,有些问题会被认为是私人问题。比如在拉丁美洲国家,人们和研究人员谈起香波、除臭剂或其他个人卫生用品时,会感到很不好意思。还有一些国家文盲率太高,即使人们愿意回答问题有时也不能回答。发展中国家中等阶层的人常给错误信息,为的是表明自己是上等阶层的人。一项在印度的关于茶的调查表明,70%的中等收入的人表示喜欢国产品牌,但研究人员怀疑这些结果,并证明在印度销售的茶,60%是无品牌的便宜货。

尽管有上面那些问题,国际市场营销研究的发展还是很快,跨国公司必须进行这些研究。虽然国际市场营销研究成本高,问题也多,但如果不做研究,因失去机会或犯错误造成的损失会更大。其实,假使能够注意,许多国际市场营销研究中的问题是可以避免或克服的。

3. 市场营销研究中的公共政策和伦理问题

如果搞得好,市场营销研究使公司和消费者双方都能受益。市场营销研究帮助公司更好地决策,反过来,公司的产品和服务水平的提高,可以更好地满足消费者需要。不过,如果做得不好,市场营销研究也会激怒消费者。

本章小结

市场营销研究和营销信息系统对现代企业的成功具有关键意义,这个系统把营销人员和顾客的信息联结起来,并帮助决策。一个设计很好的系统,从开始到结束都与用户紧密相连,其目的是向营销人员提供从质和量上讲都正确的信息。

研究过程从评估信息需要开始,先是通过会见经理们和调查,决定哪些信息是必要和可行的。其后,研究人员通过市场营销信息系统,处理数据并帮助经理们有效地运用这些信息。内部记录,比如销售、产品成本、仓储和会计等报表容易获得,并且不花多少经费。不过这些信息需要总结后,才能用在市场营销研究中。

市场营销情报系统也为公司的管理者提供最新的外界营销环境情报。情报可来自与公司有关的多种来源,包括雇员、顾客、供应者、零售商等。情报也可来自公共来源,如竞争者的活动、发行报表、广告或其他活动。

市场营销研究过程有四个步骤,信息的收集要针对公司面对的问题。第一步,经理和研究人员需要确定问题并设计研究目标,这些研究可能是探索性研究、比较性研究或因果研究;第二步,他们为收集间接数据和直接数据制定一个研究计划,直接数据的收集更复

杂一些,要选定研究方法、联系方法,设计抽样计划和确定研究手段;第三步是执行研究计划,包括收集、处理、分析信息;第四步,要解释和报告研究结果,这些研究结果要适时地送给有关管理人员,帮助他们有的放矢,制定决策。

关键术语

市场信息系统(Market Information System)　由人员、设备和方法组成的系统,包括收集、分类、分析、评估信息,并将必要的准确信息及时传送给市场营销决策者。

内部记录信息(Internal Records Information)　来自公司内部信息源,包括经营评价、市场与机会。

市场营销情报(Marketing Intelligence)　市场环境每日的动向,它能够帮助管理人员准备和调整市场营销计划。

市场营销研究(Marketing Research)　通过信息把消费者、客户和公众与市场营销人员联系起来的一种功能。信息可以用来确认市场营销的机会和问题,分析和评估市场情况,监测市场行为,提高对市场营销过程的理解。

探索性研究(Exploratory Research)　收集直接信息的研究方法,可以帮助更好地确定问题和提出假设。

比较性研究(Descriptive Research)　描述市场、市场营销的问题、形势的一种研究方法,可以根据产品、人口情况和消费者态度,提出潜在市场。

因果研究(Causal Research)　检验因果关系假设情况的研究方法。

间接数据(Secondary Data)　为其他目的收集的信息,已经收集在某处。

直接数据(Primary Data)　为特殊目的专门收集的信息。

观察法(Observational Research)　通过观察有关人员、行动和情况去收集直接数据。

独立信息系统(Single-Source Data Systems)　将消费者情况与电视广告和促销联系在一起的电子监视系统,了解消费者在商店购买什么。

调查法(Survey Research)　通过向人们提问题收集直接数据,了解人们的知晓程度、态度、偏好和购买行为。

实验性研究(Experimental Research)　收集直接数据的一种方法,选择适当的群体,通过不同手段,控制有关因素,检验群体间反应差别。

集中访问(Focus-Group Interviewing)　个人访问的一种形式,但同时访问六至十人,一起谈几个小时,由一个训练过的访问人员,介绍产品、服务或组织。访问人员注意谈话中的重要部分。

样本(Sample)　为市场研究选定的统计总体中有代表性的一部分。

讨论题

(1) 你是一家研究公司,为各类公司设计、实施市场研究。阐述你要做的最重要的几个方面,以保证你的客户能够从你的服务中,实现他们资金的价值。

(2) 公司常测试新产品，这些产品用白纸包着，没有商标和其他说明。讨论一下这种测试在测试什么。真实世界中这些测试结果能被运用吗?

(3) 公司常面对多变的环境，分析一下是否市场研究信息能“变旧”。经理们在运用研究结果时会碰到什么情况?

(4) 说明下列情形中，哪种研究最适用，并提出理由:

a. 凯乐格公司(Kellogg)希望了解孩子对父母买早餐食品的影响。

b. 学院书店想了解学生怎么看店中的商品、价格和服务。

c. 麦当劳(McDonald's)考虑在发展较快的郊区建新店。

d. 吉列公司(Gillette)想知道一种新的儿童除臭系列产品是否能盈利。

(5) 小组访问是广泛使用的调查方法，但也受到广泛批评，列举这种方法的优缺点并提出几种适合小组访问的问题。

案例四　电器控制设备市场

沃雷斯·雷松是电器控制技术公司(Appliance Control Technology，即ACT)的总裁和首席执行官(CEO)，当他在读《电器制造》杂志(Appliance Manufacturer Magazine)时，ACT 的市场部主任古利戈里·皮尔(Gregory Pearl)走进了他的办公室。

雷松新近离开摩托罗拉电器控制分部主任的位置，成立了 ACT 公司。摩托罗拉分部销售额达到 3 000 万美元，在世界上有 600 个雇员。雷松认为，摩托罗拉在实行简易工业策略，比如说在外国生产它的产品。雷松相信，目前是非简易策略时代，所以离开摩托罗拉开创自己的实业。ACT 着重设计、生产和销售家用电器上的触摸式数码控制板，比如说用在微波炉、洗衣机上。这些元件板使人们可以通过触摸形式来选择微波炉的烹饪时间，挑选“烹饪”或“解冻”功能等，这些控制板也替代了许多过去用的电键或拨码盘。

家用电器产业是一个成熟的产业，1986 到 1990 年，美国的这些制造公司每年只增长 5%。另外，家用电器制造商协会(Association of Home Appliance Manufacturers)估计每家家用电器拥有数量从 1960 年的 3.3 件，1970 年的 4.1 件，1985 年的 5.4 件，增长至 1987 年的 6.1 件。工业统计家们怀疑这种水平还能继续增长。

尽管家用电器工业总体发展缓慢，但雷松的研究证明，90 年代初期，数码控制板的销售每年会增长 22%，因为只有 20% 美国制造的家用电器用了控制板。一个工业分析家指出，由于微波炉和录像机的成功，消费者更加喜欢数码控制键。雷松相信消费者对数码控制键的了解，会为制造商们在其他电器上用数码控制键替代电键和拨码盘开辟道路。比如说现在，利用数码板，消费者可以很容易地在微波炉上设定烹饪时间。

建立了 ACT 公司后，雷松和一家主要微波炉生产商签定了一个重要的合同，有了这个客户的支持，雷松感到需要进行市场研究来发展自己的策略，占领电器控制设备的市场。在这个领域，虽然只有很少的数码控制设备供应商和五家主要的制造商，雷松却很难找到这方面的市场营销研究情况，尤其是数码控制。

“早上怎么样，沃雷斯先生?”古利戈里·皮尔进办公室后问。

“还好，古利戈里。我正在看杂志，找找有什么能帮助我们的市场营销研究。看这图，

电器交货量又下来了(见示例 4-1)。你怎么搞的?”

示例 4-1　主要家用电器交货量(不包括微波炉)

“我们上次的讨论规划了我们的研究步骤(见示例 4-2)。”基于那个草案,我试着写了一个研究目标,并为未来的电话采访设计了一些问题,看看我们应该给谁打电话(见示例4-3)。”事实上,问卷的草稿已写好了(见示例 4-4)。”

雷松对他的市场部主任的进展表示满意。“好,让我们看看你做了什么,然后再决定下步该怎么走。”

示例 4-2　ACT 公司市场营销研究步骤

1. 确认问题。
2. 确定研究目标。
3. 确定研究所需信息。
4. 确定研究的设计方案。
5. 确定研究的样本(如给谁打电话)。
6. 确定每个问题的内容。
7. 完成问卷设计。
8. 测试问卷。
9. 根据测试结果调整问卷。
10. 执行访问计划。
11. 写出每次访问的结果。
12. 写出研究报告。

示例 4-3　ACT 公司市场营销研究设计

1. **调查目标**

   (1) **找出电器控制市场最好的策略**

   a. **电器种类**

   b. **性能**

   c. **成本**

   d. **战术性销售技术**

   (2) **决定 ACT 公司如何能够为原来的设备制造商服务。**

   a. **研究与发展**

   b. **合作者事宜**

   c. **产品发展周期**

2. **要提的问题**

   (1) **设备制造商和零售商在市场营销工作和销售电器时有什么问题?ACT 公司怎样能帮助解决这些问题?**

   (2) **谁是电器购买过程中的决策者? 在设备制造商和零售商间, 谁最强?**

   (3) **就 ACT 公司、制造商和零售商的前景来说, 还有些什么问题没认识到?**

   (4) **按电器分类, 制造商会以多快的速度接受电器控制板?**

   (5) **制造商在比较电器控制板和老式电键的价格时会很敏感吗?**

   (6) **制造商对供货商的优点和缺点的看法如何?**

   (7) **除价格外, 还有什么因素会决定电器控制板的使用?**

   (8) **制造商如何通过安装电器控制板使中等档次电器增加价值?**

   (9) **供货商如何能成为制造商的好的合作者?**

   (10) **供货商如何帮助制造商加快生产发展?**

3. **访问谁?**

   (1) **制造商**

   a. **功能方面**

   —— **采购**

   —— **营销**

   —— **工程**

   b. **公司**

   —— **惠而浦**(Whirlpool)

   —— **富莱基德尔**(Frigidaire)

   —— **通用电器**(General Electric)

   —— **梅泰格**(Maytag)

   —— **雷索恩**(Raytheon)

   (2) **零售商**

   a. **功能方面**

   —— **客户**

   —— **商店管理**

   —— **售货人员**

   b. **公司**

   —— **西尔斯**(Sears)

   —— **蒙哥马利 · 沃德**(Montgomery Ward)

   —— **海蓝德**(Highland)

   —— **沃尔玛**(Wal-Mart)

   (3) **其他**

   a. **家庭协会**(Association of Home)

示例 4-4　ACT 公司市场研究问卷

ACT 公司正在对电器控制板行业的决策者和专家进行调查, 我们衷心感谢您能帮助回答问题。如果使用您的回答, 将以匿名方式。您的回答将帮助 ACT 公司决定如何更好地为电器工业服务。

问题

(1) A. 您对电器控制方法有什么意见? 请用百分比标在下面的 1991 年和 1996 年的目录里。

B. 您对 1991 年和 1996 年目录中电器控制部分的平均价格有什么看法?

	电器控制板使用百分比		电器控制板平均价格(件)	
目录	1991	1996	1991	1996
洗碗机	____	____	____	____
电干衣机	____	____	____	____
煤气干衣机	____	____	____	____
微波炉	____	____	____	____
电炉灶	____	____	____	____
煤气炉灶	____	____	____	____
冰箱	____	____	____	____
洗涤器	____	____	____	____
空调机	____	____	____	____

(2) 就下列电器的机器式样和性能来说, 供货商为电器控制板定什么价格, 制造商才会认为使用电器控制板或机电控制板是没有区别的?

目录	电器价格(件)
洗碗机	________
电干衣机	________
煤气干衣机	________
微波炉	________
电炉灶	________
冰箱	________
洗涤器	________
空调机	________

(3) 如电器控制板广泛用在家用电器上, 它应具有什么式样和性能?

(4) 未来的能源部的规定会对家用电器工业有什么影响?

(5) 电器控制板公司怎样才能成为一个好的供货商?

案例问题

(1) 根据案例和示例 4-3 和示例 4-4 中的信息, 雷松从市场营销研究中想了解些什么? 作为市场营销信息系统的一部分, 他还需要掌握些什么其他变化和信息?

(2) ACT 公司可使用哪些市场营销情报来源去获得产业和竞争的信息?

(3) 根据课文中讨论的市场营销研究过程, ACT 公司的研究目标是什么? 公司发现

了什么问题? 评价 ACT 公司市场营销研究的步骤。

(4) ACT 公司可以利用哪些间接数据?

(5) ACT 公司确定了哪种研究方法、联系方法和抽样计划?

(6) 评估 ACT 公司的问卷(图例 4-4)。图例 4-3 中的问题它都包括了吗? 您建议做哪些改动?

第五章　消费者市场与消费品购买者行为

本章学习目的　当你学完本章后，应该能够做到以下几点：

(1) 了解消费者行为刺激——反应模式中的各个因素。

(2) 描述影响消费者行为的主要因素，并能列举文化、社会、个人和心理等影响消费者的因素。

(3) 区别和定义启动者、影响者、决策者、购买者和使用者。

(4) 阐述不同形式的购买决定行为，包括综合式、不协调式、习惯式和广泛寻求式购买行为。

(5) 说明购买人决策过程，并讨论确认需要、信息搜索、评估选择、购买决定和购后评估行为。

(6) 讲述消费者购买新产品的决策过程的基本点和接受新产品的过程、对新产品看法的差异以及新产品特点对接受率的影响。

80 年代初，耐克公司(Nike)在初战中获胜，现在人们把那场竞争称为"运动鞋大战"。运动鞋最初是为运动设计的，但后来人们休闲时穿。依靠自己生产运动鞋的实力，耐克公司抢了阿迪达斯(Adidas)的位置，成了 60 亿美元的美国运动鞋市场的领导者。但时髦只是一时的，耐克公司的领导地位很短暂。在 1986 年，新起来的锐步公司(Reebok)用它的新的软皮充气鞋镇住了耐克公司，锐步公司把汗渍渍的运动鞋变为领先的时髦鞋，并冲到了前面。到 1987 年，锐步公司占有了 30% 的市场，而耐克公司降到了 18%。

1988 年，耐克公司重新反击，它一次用两千万美元的广告费展开广告战役，宣传体育明星，打出"就这样"的标识语。公司同时推出了几十种新产品，瞄准迅速分解的运动鞋的狭小子市场。到 1990 年，耐克公司销售各种运动鞋，只要说得出运动的名称，耐克公司就有鞋配它：滑冰、步行、自行车，甚至拉拉队和冲浪都有专用鞋。数字证明耐克公司的强大：它现在的市场份额是 32%，并且还在增长。锐步公司的份额跌至不到 22%。在篮球鞋市场上，耐克公司拥有 50% 的份额，而锐步公司只有 15%。

由于运动鞋可能成为自我展示的一种主要手段，人们的选择通常受各种因素的影响，因此，在这个起落频繁的市场上，了解消费者行为很难，要预测人们的行为就更难。制鞋公司每年推出新款和新颜色的鞋，追求眨眼就变的时尚。

错误代价极大。例如，锐步公司 1990 年推出的沙克·埃太克款鞋就是场灾难。篮球清道夫沙奎乐·奥尼尔(Shaquille O'Neal)认可的该款鞋一上市，就受挫了。那鞋是白色带蓝条的，约 130 美元一双。不幸的是，那年黑色鞋是流行鞋，再说很少的人愿意买超过 100 美元的鞋。沙克·埃太克攻势成了喜剧性的错误。1993 年上半年，锐步公司的篮球鞋销售下降了 20%。

多变的青年人市场是运动鞋战的最大战场,主要城市正好是这个市场的中央。15 岁至 22 岁的消费者买去全部运动鞋的 30%,并且他们的谈话还要影响另外 10% 的人。许多潮流都是在主要城市开始的,然后才向郊区或美国中部发展。城市孩子对郊区孩子来说代表着稳重,所以城市的潮流很快就会传至郊区。毫不奇怪,运动鞋制造商公开装点主要城市的鞋店主人和孩子。耐克公司和其他运动鞋制造商经常让赶时髦的十几岁的孩子免费试穿,因为他们是大众的样板。锐步公司甚至在主要城市修整操场,铺篮球场,来满足这些人。许多公司经常在主要城市推出新款运动鞋,以便看看在全国范围推广前,情况是怎样的。

这些天,鞋成了最时髦的话题,再不像以前的运动鞋,便宜、专用、无生气,一般只有黑白两种帆布面,高腰和矮腰,种类少得只能满足长跑者。现在,运动鞋是地位的象征,是一种亚文化。运动鞋价格开始时是 50 美元一双,后来多到 180 美元。

运动鞋的疯狂有时很难解释。例如,90 年代初,穿运动鞋开始不系带,为的是表明鞋就如同在工厂时那样新。很快,大家都那样,而这还只是开始。以后,一些人一只鞋不系带,后来又干脆把鞋带摘掉。再后来,一些人又开始系鞋带,但鞋带却是其他鞋的。此后,许多人穿不匹配的运动鞋,比如一只是白色的 Chuck Taylor Converse 鞋,另一只是黑色的 Black Cons Converse 鞋,但不同品牌的鞋是决不能混穿的。一些女孩说,如果男孩请她们出去,她们第一眼一定是看男孩穿什么运动鞋,十几岁孩子的罗曼史要由品牌来决定。

现在,人们对运动鞋的偏好又变了,Generation Xer 款领导着新潮流。高技术鞋受到冷遇,比如充气鞋、黑夜发光鞋等。今天的运动鞋购买者追求全部基本的东西,对运动鞋的看法既实在又敏感。一个分析家说:"关掉你鞋跟的二极发光管,为了老天,停止那愚蠢的气泵! Generation Xer 款和临时工都不高级,它们与'出土文物鞋'Pro Ked 款、Converse One Star 款、Dr. J 款、Adidas Gazelle 款、Puma Swede 款一样糟。'我们的技术落伍了',一个工业知情人加了一句,'事情怎么这么复杂,人们简直在向后看'。"

像过去的浪潮一样,从街上来的这个"回到过去"的狂热在加剧,而不是减弱。今天的 Xer 款爱好者喜欢运动休闲鞋,为的是适应他们舒服的生活方式。他们不在室外穿运动鞋,而是穿去工作,然后去跳舞,狂吼、宵夜。一些人根本不穿运动鞋了,而是转向迅速崛起的迪波蓝公司(Timberland Company)生产的室外滑冰鞋和其他运动鞋。

耐克公司最老的对手康沃斯公司(Converse)正在从当前的潮流中获利,推出了重新时髦的 Converse All Star 款鞋。康沃斯公司 1917 年推出运动鞋,这个运动鞋大战的老战士在过去的 75 年里卖了 5.2 亿双鞋。康沃斯公司还重新生产了 1970 年的各种款式,包括 One Star 款,Pro Leather 款,Jack Purcell 款(70 年代篮球球星朱利叶斯·欧文曾穿),Jack Purcell 款(原本是羽毛球鞋,后来 60 年代网球运动员常穿)。

因此,今天运动鞋大战依然狂热,耐克公司全力注视周围新的潮流和新的竞争者。运动鞋时尚变化迅速,反映了买运动鞋的消费者多样化的生活以及多变的生活方式。耐克公司明白,要在运动鞋大战中取胜或是生存下来,必须十分了解消费者行为。

耐克公司的案例表明,多种不同因素会影响消费者购买行为,这些行为一点都不简单,了解它们,是市场营销管理最基本的工作。

本章揭示了变化着的消费者行为和消费者市场。消费者购买行为是指最终消费者的

购买行为,所谓最终消费者是指以消费为目的购买商品或服务的个人或家庭。所有这些最终消费者构成了消费者市场。美国的消费者市场由大约 2.54 亿人组成, 这些人每年要消费几万亿美元的产品和服务, 形成世界上最有生气的消费者市场。全世界消费者市场有 50 亿人, 按现在的发展速度, 到 2010 年, 世界人口数量要超过 70 亿。

世界各地消费者的年龄、收入、教育水平和偏好都不相同, 购买的产品和服务也颇有区别。各类消费者对众多的产品会有自己的选择, 这些选择构成了非常奇特的多种因素。

第一节　消费者行为模式

消费者每天都做出购买决策, 多数大型公司大量研究消费者购买决策, 主要是为了解下面几个问题: 消费者买什么? 到哪儿去买? 买多少? 什么时候买? 为什么买? 市场营销人员研究消费者的购买情况可以得到问题的答案, 了解人们买什么、在哪儿买和买多少。了解消费者的这些行为并不容易, 多数答案深深地藏在消费者的脑子里。

营销人员关注的中心问题是: 对公司使用的各种营销策略, 消费者会有什么样的反应呢? 公司如果十分了解消费者怎么看产品的性能、价格和广告的吸引力, 就能比它的竞争者更有优势。我们的起点是图 5-1 中购买行为的“刺激—反应”模式, 这个图表明, 市场营销和其他刺激因素进入了消费者的“黑匣子”, 并产生了一些反应, 营销人员必须弄清“黑匣子”里面的东西究竟是什么。

图 5-1　购买行为模式

市场营销的刺激由四个“P”组成: 产品、价格、分销和促销(4p’s: Product, Price, Place, Promotion)。其他刺激包括购买环境中的主要因素: 经济、技术、政治和文化。它们都要进入消费者的“黑匣子”, 在那里转换成一组可以观察的购买者反应, 包括对产品的选择、对品牌的选择、对商家的选择、购买时间、以及购买数量。

营销人员要了解在“黑匣子”中, 刺激如何转化为反应, 这包括两个方面: 一是购买者的特点影响他或她接受刺激, 并产生反应; 二是购买者的决策过程本身影响购买者的行为。因为消费者特点影响购买行为, 本章先谈谈消费者特点, 然后再讨论消费者决策过程。

第二节　影响消费者行为的因素

消费者的购买会受文化、社会、个人、心理特征的强烈影响(见图 5-2)。多数情况下, 营销人员不能控制这些因素, 但却必须考虑这些因素。我们以一个叫詹妮弗·佛罗瑞的虚构消费者为例, 来解释这些特点。詹妮弗是一个结了婚的大学毕业生, 在一家有名的包装消费产品公司任品牌经理, 她希望找到一个新的休闲活动, 以便与工作日里的生活能有些

区别,这种需要促使她考虑去买一架照相机,用来拍照。她的许多背景特点会影响她评价照相机和选择品牌。

图 5-2　影响消费者行为的因素

一、文化因素

文化因素对消费者行为产生深刻而广泛的影响,因此营销人员需要了解购买者的文化、亚文化和社会阶层所起的作用。

1. 文化

文化是一个人的需要和行为的最基本影响因素。人类的行为多数是学来的。一个孩子在一个社会里长大,从家庭和其他机构学到基本的价值观、知觉、需要和行为。孩子在美国,一般要学到和接触下列价值观: 成就与成功、活动与参与、效率与实践、进步、物质享受、自我主义、自由、人文、青春、强壮与健康等。

每个群体和社会都有一种文化,文化影响购买行为,这在不同国家有很大区别,不适应这些差别可能导致营销活动的低效或失误。例如,一个美国机构的商业代表试图在台湾发展,但他发现很难。为寻求更多的外贸生意,他们到台湾时带了许多绿色的棒球帽,不过他们到台湾时,正好是台湾大选前一个月,不巧,绿色是代表政治反对派的颜色,更糟的是他们后来听说,按台湾的文化,绿帽子代表妻子不忠实的丈夫。代表团的领导后来说:"我不知道后来这些绿帽子引出了什么事,但这些帽子使我们了解到文化差异有多大!"国际市场营销人员必须了解国际市场上的文化,并选择对应的策略。

詹妮弗的文化背景将影响她对相机的购买决定。詹妮弗有要一台照相机的愿望,是因为她是在现代社会长大的。这个社会发展了照相机技术,这个社会也使消费者去学习和形成价值观。詹妮弗知道什么是照相机,知道如何读说明书,她的社会也接受女摄影师。

市场营销人员经常捕捉文化变迁,以便发现人们可能需要的新产品。例如,人们关心健康和健身,这种文化变革引出了一个巨大的健身器材工业以及运动服装、低脂肪天然食品、健康和健身服务等行业;非正式的生活潮流引出休闲服装和简易家具等;对休闲时间的渴求,引出了便利产品和服务,比如微波炉和直销公司,同时也带来一个邮购行业。6 500多家收入目录的公司,从大零售公司,如捷西佩尼公司(JC Penny)、斯匹格公司(Spiegel),到销售专购品公司,如四方公司(Land's End),夏伯·依玛公司(Sharper Image)和罗斯克公司(Royal Silk),使得美国家庭每年要面对135亿本商品目录。

2．亚文化

每种文化都包含较小的亚文化(Subculture)或群体，这些群体里的人，有共同的生活经历和状况，他们的价值观相同。亚文化包括民族、宗教、种族群体、地理区域等。许多亚文化能形成重要的子市场，市场营销人员也经常按照他们的需要设计产品并制定营销计划。下面是三个重要的亚文化群体：

(1) 拉丁美洲消费者　美国的拉丁美洲人市场包括古巴人、墨西哥人、中美洲人、美国的南方人和波多黎各后代等，共有 2 550 万消费者，他们每年购买 2 060 亿美元的产品和服务。到 2010 年，这一市场将达到 4 000 万人。这些拉丁美洲后裔很容易选择合他们口味的、不断增加的西班牙语广播和印刷品。拉丁美洲人一直都是食品、饮料和家庭卫生用品销售者的目标市场。当这个子市场购买力增加后，拉丁美洲人现在又成了另一类产品极具吸引力的市场，如计算机、摄影器材、大件家用电器、汽车、生活保险和金融服务等。拉丁美洲人倾向于买有品牌的高质量产品，所以无品牌产品在他们中间的销售情况不好。更重要的是，拉丁美洲人喜欢挑品牌，喜欢对他们有特殊兴趣的公司。由于这个子市场强烈的品牌崇信度，最先进入这个迅速增长市场的公司就有了领先地位。以拉丁美洲人为目标市场的另一个好处是，当北美自由贸易协定通过后，美国与墨西哥、加拿大之间的贸易壁垒削弱了，因此，美国和墨西哥的公司在寻求新的机会去营销“泛美”品牌，双方的公司都可以把美国拉丁美洲人口当作连接美国和拉丁美洲市场的桥梁。

(2) 黑人消费者　如果美国有 2 180 亿美元购买力的 3 100 万黑人代表一个国家，他们的购买力将在自由世界排第 12 位。美国黑人作为整体是在富裕和复杂的环境中成长的。相对白人而言，黑人花在服装、个人用品、家具和香水方面的钱要多一些，而花在食品、交通、休闲方面的钱则较少。黑人虽然对价格更在乎一些，但他们十分注意质量和品种，品牌崇信度也很强。他们不到处买东西，一般常在附近的店采购。近来，许多大公司如西尔斯公司(Sears)、麦当劳公司(McDonald's)、宝洁公司、可口可乐公司(Coca-Cola)都努力插手这个有利可图的市场。它们雇佣黑人拥有的广告公司，并在黑人消费者杂志上做广告。一些公司开发了特殊的产品、包装，吸引黑人消费者。过去的几年里，捷西佩尼公司大约建了 170 个店来瞄准“非洲—美国”人市场，他们变换了产品、店堂设计，并使用黑人模特做广告。

(3) 成熟消费者　美国人口中 65 岁以上的成熟消费者正在变成一个非常有吸引力的市场。现在，3 200 万身体健康的老年人市场到 2010 年要增长至 4 000 万人。老年人经济宽裕，一年大约花掉 2 000 亿美元，他们的可支配收入大约是 35 岁以下群体可支配收入的两倍。虚弱、怪癖的老人一般常坐在摇椅上，而且他们一直是通便药、补药和假牙产品制造商的目标市场。许多营销者了解，多数老年人没有病，不弱、不聋也不糊涂；他们健康、有活力，常有和年轻人一样的需要和愿望。老年人有时间，也有钱，他们代表一种理想的市场，比如国际旅游、餐馆、高技术家庭娱乐产品、休闲产品和服务、专门设计的家具和服装、金融服务、以及人寿医疗保险等。老太太希望自己还年轻，所以，她们是专门设计的化妆用品、卫生用品、健康食品、家庭健身器材和其他与其年龄有关的产品的市场。由于老年人子市场变大、购买力变强，还由于老年人变得枯皱、脆弱和哆嗦，所以，越来越多的营销人员为这个重要的市场制定特殊的策略。例如西尔斯公司 40 000 成员的老人俱乐部优惠老

人,从眼镜到割草机全部实行 25% 的折扣; 西南贝尔公司(Southwestern Bell)出版"银页"电话簿,印满专给 2 000 万老年人在 90 个市场上用的折扣条件和代金券;为了吸引更多的老年消费者,麦当劳公司雇佣老年人做服务员,并把他们写入广告;马里兰的 GTCC 旅行社(GrandTravel of Chevy Chase)提供从荷兰到肯尼亚的狩猎旅行,以及其他为爷爷、奶奶、孙子、孙女一起安排的假日旅行。

詹妮弗的购买行为将受她的亚文化特征影响,这些因素会影响她的食品偏好、服装选择、休闲活动和业绩目标等。不同的亚文化对摄影的影响不同,这会影响詹妮弗对不同照相机的兴趣以及她所买的照相机的品牌。

表 5-1　七个主要美国社会阶层的特征

最上层(少于 1%)

最上层人是社会的权贵。他们继承财富,有颇显赫的家庭背景,大量捐资慈善事业,参加社交舞会,拥有一所以上的住宅,送孩子去最好的学校。他们代表珠宝、古董、住宅、假日旅行市场。他们的穿着、购买常很保守,不愿漏富。由于数量很少,最上层人成了其他群体的参考群体。

上层(约 2%)

上层人收入很高,或是从其他职业或生意中获得财富。他们时常从中产阶级开始,愿意参加社会活动或公益事业,为自己或孩子购买代表地位的东西,比如很贵的房子、游泳池、汽车等,或是送他们上学费很高的学校。这阶层也包括那些暴富者,故意消费给比他们差的人看,他们想被最上层人接受,但这种愿望似乎到下一代才能实现。

上中层(12%)

上中层人既不拥有家庭地位也没有不寻常的财富,他们一般只关心"业绩"。他们一般是专业人员,私人业主或公司经理。他们相信教育,希望孩子在专业技术或管理才能方面有发展。这些人从众或随大流。他们代表较好的住宅、服装、家具和家用电器的市场。

中层(32%)

中层人由收入一般的"白领"和"蓝领"工人组成,他们生活在城市的较好地带,不做坏事。为了跟上潮流,他们常买流行商品,多数注意时尚,选择好一些的品牌。对他们来说,好的生活意味着拥有一所舒适的房子、好的邻居或近处有好学校。他们认为花钱培养人值得,并希望孩子接受高等教育。

劳动阶层(38%)

劳动阶层由遵循"劳动生活方式"的人组成,他们的收入、受教育程度或工作情况差别很大。他们很大程度上要依赖亲戚们在经济和感情上的支持,买东西要打听,生活有难事要人帮。他们强调性别角色,观念较陈旧。

下层(9%)

下层人工作,不靠社会福利生活,他们的生活仅在贫困线上一点儿。他们从事无技能的工作,收入低,想通过努力爬上一层。下层人缺少受教育机会,经济情况仅在贫困线上,但他们自律、守法。

最下层(7%)

最下层人靠社会福利生活,明显贫困,常没有工作或做"不入流"的工作。他们常常没兴趣找工作,收入全靠公共救济或慈善事业。他们的住房、衣服和用具脏、乱、差。

3．社会阶层

几乎每个社会都有自己的社会阶层形式，社会阶层(Social Classes)是社会中相对稳定和有序的一些部分，在每一阶层中，成员的价值观、兴趣和行为都是类似的。社会科学工作者把美国社会划分为七个阶层(见表 5-1)。

社会阶层不是只由一个因素来决定，比如说收入，而是要由职业、收入、教育和财产等综合标准以及其他因素来衡量。在一些社会系统中，各阶层人的作用是不变的，社会地位也不变。在美国，社会阶层界线不是固定的，人们可能升到上一层或掉到下一层。营销人员对社会阶层有兴趣是因为同一阶层的人有类似的购买行为。

在一些领域中，社会阶层表现出明显的产品和品牌方面的偏好，比如服装、家具、休闲活动和汽车。詹妮弗的社会阶层可能影响她买照相机。如果她的背景是较高的社会阶层，她的家庭可能拥有较贵的照相机，或者她可能已经在涉猎摄影艺术了。

二、社会因素

一个消费者的行为也要受社会因素的影响，比如消费者所处的群体、家庭、社会角色与地位等。

1．群体

一个人的行为要受多种小群体(Group)的影响，传送直接影响的群体被称为受影响人的自身群体(Membership Groups)。原生群体(Primary Groups)常起非正式作用，例如家庭、朋友、邻居和同事等。此外还有一些间接群体(Second Groups)，这些群体很正式，但不常起作用，包括宗教组织、专业协会和工会。

参考群体(Reference Groups)作为直接(面对面)或间接的参照物来影响人的态度或行为。人们常受参考群体的影响，虽然他们本身不在参考群体中。例如，当一个十几岁的孩子希望有一天为芝加哥公牛队打球，虽然这孩子不是那球队的成员，但球队是他的志向参考群体(Aspiration Group)。尽管他没和球队在一起，但他知道这个球队。营销人员试图辨认目标市场的参考群体，因为参考群体将新的行为和生活方式带给一个人，这能影响一个人的态度和自我观念，进而产生压力，去影响一个人对产品或品牌的选择。

制造商的产品和品牌如果在很大程度上受群体影响，他们就必须了解相关群体中的观念决策人。群体中的观念决策人(Opinion Leaders)在技能、知识、个性或其他方面有明显特点，他们能够影响其他人。每个阶层都有观念决策人，一个人可以在一个领域是观念决策人，而在另一个领域是观念追随者。营销人员试图为所有产品找出观念决策人，以便制定出正确的营销策略。克莱斯勒公司(Chrysler)用观念决策人方法，推出了 LH 系列轿车——Concorde 型，Dodge Intrepid 型和 Eagle Vision 型。公司在周末把车借给 25 个城市的 6 000 个团体和企业的领导，结果，98% 的借车者表示愿意将新车型介绍给朋友，事实也的确如此，克莱斯勒公司确实在第一年卖出了所有的产品。

群体影响的重要程度对不同产品和品牌来说是不一样的。如果是看得见的产品，并且看见产品的人又是购买者敬重的人，这时群体影响是最强的；如果是买私人用品，产品和品牌都不会被他人看见，群体影响是极其微弱的。詹妮弗在决定买什么品牌或种类的照相机时，周围的人对她的影响会很大，也许她朋友中恰好有个摄影协会的成员。

2. 家庭

家庭成员对购买行为影响极大。家庭是社会中最重要的消费者购买群体, 对此人们已做过深入研究。营销人员对丈夫、妻子和孩子购买产品或服务时的作用和影响十分感兴趣。

丈夫和妻子谁说了算, 在很大程度上取决于产品种类或是他们处在购买决策过程中的哪一步。购买与生活方式关系很大, 在美国, 妻子一直是家庭购买活动的主要完成者, 特别是在食品、日用品和服装上。由于现在 70% 的妇女在工作, 他们希望丈夫也帮家里买东西, 所以情况正在变化。例如, 45% 的轿车是妻子做主买的, 40% 的食品购买是丈夫付的款。然而, 在不同的国家或社会阶层情况有所不同, 市场营销人员必须对目标市场的有关情况不断地进行研究。

对价格高的产品或服务, 丈夫和妻子通常一起作决定。詹妮弗的丈夫在她决定买什么样的照相机时, 可能会起影响作用, 但她却是最终决定人、购买人和使用者。

3. 作用与地位

一个人可以同时属于多种组织, 如家庭、俱乐部或其他组织。人在组织中的位置可以用作用或地位来定义。与父母在一起时, 詹妮弗是女儿; 在家里, 她是妻子; 在公司, 她是品牌经理。作用是指一个人在群体中人们期望他所做的活动。詹妮弗的每个作用都会影响她的购买行为。

每个作用都代表一种地位, 这反映了社会对这种地位的承认。人们常选择代表社会地位的产品, 例如, 品牌经理这个地位就比女儿这个地位在社会中显得要高。作为品牌经理, 詹妮弗要买反映她地位和作用的服装。

三、个人因素

个人特点也会影响购买者的行为, 比如购买者的年龄、生活周期的各个阶段、职业、经济情况、生活方式、个性以及自我意念等。

1. 年龄和生活周期

人们一生时间所买的产品或服务不断变化, 他们对食品、服装、家具与休闲活动的兴趣与年龄关系很大。购买与家庭生活周期也有关系, 家庭在成熟的过程中要经历许多阶段。图 5-2 列举了家庭生活周期的各个阶段。营销人员按家庭生活周期的阶段定义目标市场, 并为各个阶段开发合适的产品, 制定适当的营销计划。传统家庭生活周期仅包括单身年轻人和结婚有孩子的夫妇两个阶段。今天, 市场营销人员为更符合实际, 在生活周期里又增加了许多阶段, 包括未婚但有异性伴侣、以后一定会结婚的伴侣、无子女夫妇、单身父母、延长期父母(年轻的成年孩子回家与父母一起生活)等。

2. 职业

一个人的职业会影响他所购买的产品和服务, 蓝领工人一般购买较多的工作服, 而白领人员则购买西装和领带。营销人员试图确认那些对他们的产品和服务有相当兴趣的职业群体, 甚至专门制造既定职业群体所需的产品。例如, 计算机软件公司为品牌经理、会计、工程师、律师和医生设计了不同的产品。

表 5-2　家庭生活周期的各个阶段

青　年	中　年	老　年
单身	单身	已婚
结婚没孩子	结婚没孩子	未婚
结婚有孩子	结婚有孩子	
离婚与孩子在一起	已婚孩子已独立	
	离婚没孩子	
	离婚有孩子	
	离婚孩子已独立	

3．经济状况

一个人的经济状况要影响他对产品的选择。詹妮弗如果有足够的收入、储蓄或借款能力，她会考虑购买一台很贵的尼康牌照相机。公司在经营与收入水平相关的产品时，会很注意个人收入、储蓄和利率的变化趋势。如果经济指标预示着衰退，营销者就需要重新设计产品并定价。

4．生活方式

亚文化、社会地位或职业相同的人会有相当不同的生活方式。生活方式是由人的心理图案(Psychographics)反映的生活形式，包括消费者活动(工作、嗜好、购买活动、运动和社会活动)、兴趣(食品、服装、家庭、休闲)和观念(关于自己、社会事物、商业和产品等)，即消费者的 AIO(Activities，Interests，Opinions)。生活方式表现的内容远比人的社会阶层或个性要多，它勾画出一个人在社会中的行动和兴趣的形式。

几家研究公司进行了生活方式的分类，其中被广泛应用的方法是 SRI 公司(SRI Internationl)的 VALS 分类法(Values and Lifestyles)。VALS2 按人们花时间和金钱的方法划分人的生活方式，它按两个主要标准把消费者分为八组，这两个指标是"倾向自我"与"资源"(见图 5-3)。倾向自我群体(Self-Oriented)包括"原则式"消费者，即基于自己对世界的看法进行购买的人；"地位式"消费者，即按别人的行动和意见进行购买的人；"行动式"消费者，这些人购买时要看自己是否愿意活动和承担风险，并且要看产品的种类。有不同倾向的消费者又进一步被分为有"丰富资源"者和有"少量资源"者。八个 VALS2 群体是：

现实者：这些人有很高的收入，有很多资源，可以沉溺在任何自我倾向中。想象对他们来说很重要，这不是为了地位，只是为了新的兴趣、独立及与他人不同。他们兴趣广泛又随时变化，愿意买生活中最好的东西。

成就者：这些人成熟、有责任感，是受过良好教育的专业人员。他们的闲暇活动是以家庭为中心的。这些人信息灵通，易于接受新思想，收入高，但很实际，购买时注重价值。

诚信者：这些人保守，是预测式的消费者，收入一般，喜欢美国产品和有点名气的品牌。他们的生活以家庭、教堂、团体和国家为中心。

成功者：这些人事业上已有所成，重视工作，在政治上保守，并从工作和家庭中获得满足。他们尊崇领导和现状，喜欢能表现出他们的成功和地位的产品和服务。

努力者：这些人的价值观与成功者近似，但经济、社会和心理资源要少一些。生活方

图 5-3　VALS2 生活方式分类

式对他们来说犹为重要，他们努力攀比其他有多些资源的群体或消费者。

体验者：这些人是贪婪的消费者，把钱花在服装、快餐、音乐和其他年轻人钟爱的产品上，是所有群体中最年轻的。他们花许多能量在体育锻炼和社会活动上，尤其喜欢新东西。

创造者：这些人喜欢用实际方法去影响环境，重视自我效率和他们熟悉的东西，如家庭、工作和休闲活动。作为消费者，他们不为物质财产而动，不像那些很"势利"的人。

奋斗者：这些人收入极低，资源太少，甚至不能被划在任何一个消费者倾向中。有限的购买力使他们特别崇拜品牌。

"铁城"(Iron City Beer)在费城是一个啤酒的知名品牌，公司曾经用 VALS2 方法去判定和改进这种啤酒的销售。当时"铁城"啤酒的销售在下降，因为它按年龄段估计的啤酒主要消费者并没有喝那么多啤酒，年轻人也不买"铁城"啤酒。根据 VALS 方法的研究，体验者喝啤酒最多，其次是努力者。为了解决"铁城"目标市场问题，公司访问了各类消费者。公司把各类人照片给被访问者看，并要他们指出照片中谁爱喝"铁城"啤酒，人们所指出的"铁城"啤酒的消费者是蓝领钢铁工人，他们常去本地的酒吧。不过，被访问者认为自己更现代一些、努力工作，也爱玩。他们强烈反对人们凭印象说费城是重工业城市。根据这个研究，"铁城"广告把新概念和目标消费者联系起来。广告表现出老费城是一座有新意的、变化中的城市，同时也表现了体验者和努力者玩耍和辛勤劳动的画面。策略推出一个月后，"铁城"啤酒的销售上升了 26%。

上述生活方式的分类不是唯一的。在不同的国家里，生活方式区别很大。例如，麦肯·埃里克森(McCann-Erickson London)发现了下列英国生活方式：先锋式(对变革有兴趣)、正统式(传统的，非常有不列颠派头)、多变式(随大流)、牧羊人式(满足，不进取)。贝克、斯皮尔博格、贝特斯(Backer、Spielvogel、Bates)发现了可以跨边界、跨国家、跨

文化的全球性的五种生活方式,被称作“全球式”(Worldwide):努力者(有活力的青年人,追求瞬间满足);成就者(很成功,富裕的人,注重地位和生活质量);受压者(每天有生活压力的人)、适应者(年长的消费者,生活舒适、满意);传统者(代表旧价值观和文化的人,反对变革,只喜欢熟悉的好产品)。

如果认真使用,生活方式的概念可以帮助营销人员了解变化中的消费者的价值观,并弄清它们是如何影响购买行为的。比如,詹妮弗可以选择作为一个家庭主妇、职业妇女或自由人,或三者兼顾,但如果她成为一个职业摄影家,这将会改变她的生活方式,也将改变她买照相机的标准。

5. 个性和自我意念

每个人独特的个性将影响其购买行为。个性(Personality)是单一的心理图案,它相对稳定。个性常用形象言辞来描绘,比如自信、权威、爱社交、自主、自我保护、适应性和野心等。个性能被用于分析消费者对某些产品或品牌的选择。例如,咖啡制造商发现喝浓咖啡的人社交能力很强,因此麦氏公司(Maxwell House)的广告表现了冒热汽的咖啡和人们轻松交流的样子。

许多营销者使用与个性有关的概念,比如人们所说的“意念”(也称“自我观念”)。基本的意念前提是人们所拥有的东西决定他们的身分,也就是人们说的,“我们有什么就是什么”。因此,营销者需要了解消费者“意念”和“所有”之间的关系。例如,美国最大的图书销售公司——B&N 公司(Barnes & Noble)的创建人和首席执行官说,人们买书是支持他们的“自我观念”,“人们有个错误观点,认为买书是为了读书。错啦,……人们买书是因为购买能带来的那些东西,如兴趣、进步和潮流。人们的目标……是把他们自己或是接受他们送书的那些人,与爱德加·爱伦·堡系列(Edgar Allen Poe)的认真的读者和弗吉尼亚·沃尔夫系列(Viginia Woolf)的敏感读者联系在一起。……(结果是)你能通过有诱惑的布置、发光广告,强调书的魅力、畅销、时髦和作者的新潮,把作为消费产品的书卖掉。”

詹妮弗可能发现自己是外向的、有创造力和有活力的,因此,她喜欢一架能表现自己的照相机。如果尼康照相机促销广告中说是为外向的、有创造力和有活力的人设计的,那么它的品牌形象会与詹妮弗的自我观念相一致。

四、心理因素

一个人的购买选择还要受四个主要心理因素影响,它们是:激励、感觉、学习以及信任和态度。

1. 激励

我们知道詹妮弗有意去买照相机,为什么呢?什么是她真正追求的呢?她打算满足怎样的需求呢?

一个人无论何时都有许多需要。一些是生理的,这由紧张状态引起,比如饥饿、干渴或不适。另一些是心理的,这由认识、尊重或归属的愿望产生。这些需要多数不会激励人们在某时去做什么。需要变成动机是由于紧张程度达到了充分的水平。动机(Motive)也是一种欲望,这种欲望足以压迫和驱使一个人去寻求满足。心里学家发展了人类的激励理论,两个最流行的理论分别是由西格蒙·弗洛伊德(Sigmund Flued)和阿·马斯洛

(Abraham Maslow) 提出的, 它们对分析消费者和市场营销来说, 意义非同寻常。

弗洛伊德的激励理论: 弗洛伊德认为, 人们一般感觉不到心理会影响行为。人在成长起来时, 会压制许多诱惑。这些诱惑永远消灭不了, 也不可能完全控制住, 它们出现在梦中, 在味觉中、在神经迷茫的行为中, 甚至在精神极度的不安中。

因此, 弗洛伊德认为, 一个人不完全理解自己的激励。如果詹妮弗打算买一台贵重的照相机, 她可能把她的动机说成是嗜好或事业。往深层分析, 她买照相机可能是在对他人施加压力, 显示她的创造性才能。再深一步, 她买照相机也可能是要表现年轻和独立。

激励研究者通过较小的消费者样本收集深层的信息, 揭示他们选择产品时的深层动机。他们用非直接的深层访问和各种技巧消除人们的戒备, 这些技巧有语辞联想、完成句子、图片解释和作用演示等。至于说消费者买东西时脑子里究竟有什么, 激励研究者已经有了一些有趣的、有时甚至是奇怪的结论。例如, 一项早期的研究显示, 消费者拒绝梅干是因为它们皱巴, 使人想起疾病和衰老。尽管有时结论是不寻常的, 激励研究仍是营销人员深入了解消费者行为的一种有用的工具。

马斯洛的激励理论: 阿·马斯洛解释了为什么人在特定的时候会有特定的需要, 为什么一个人花很多时间和能量在个人安全上, 而另一个人则在寻求他人的尊重。马斯洛的答案是人的需要具有不同层次, 由低向高。图 5-4 表现了马斯洛的需要层次论。按重要程度排列, 它们是生理需要、安全需要、交往需要、尊重需要和自我实现需要。一个人必须首先满足最重要的需要, 当这个需要得到满足后, 它便不再是一个激励因素, 这时人要寻求满足下一个最要紧的需要。例如, 饥饿的人(生理需要) 不会对最近艺术界发生的事感兴趣(自我实现需要), 也不关心别人怎么看自己或自己会不会被他人尊重(交往或尊重需要), 甚至不关心自己是否在呼吸新鲜空气(安全需要)。但是, 当这种生理需要满足之后, 下一个要紧的需要就会发生效用了。

图 5-4　马斯洛的需要层次论

马斯洛的理论会给詹妮弗买照相机的兴趣一些什么解释呢? 我们可以认为詹妮弗的生理、安全、社交需要都满足了, 这些需要不足以激励她去买照相机。她买照相机的兴趣可能是因为她强烈地需要从别人那里得到尊重, 或者是来自自我实现的需要—— 因为她想

通过摄影来表现自己,并使自己成为一个有创造力的人。

2. 感觉

被激励的人准备行动,如何行动要看其对情况的感觉。受同样激励的两个人由于所处情况不同,可能会有不同的行动,因为他们发现了不同的情况。詹妮弗可能认为讲话很快的照相机售货员声音太高好像在骗人;同样是这个售货员,其他人可能认为讲得有道理,很有帮助。

为什么人们对同一情况的感觉不同?因为人们从视觉、听觉、嗅觉、触觉和味觉这五种感觉中获得信息,但每个人有自己接收、组织和解释信息的方法。感觉(Perception)是人们选择、组织、解释信息和描绘世界的方法。

由于三个知觉过程,同样的刺激能使人们形成不同的知觉:选择性注意、选择性曲解和选择性记忆。人们每天都要接受各种刺激,例如,一天人们会接触1 500个广告,人们不可能对它们都注意。

选择性注意(Selective Attention)是指人们会注意他们接触较多的信息,这意味着营销人员必需努力提供信息去吸引消费者的注意力。但是,对于多数不在市场上寻找商品的人来说,信息是无法接受的。再说,即使人们在市场上,也可能漏掉某些信息,除非这些信息在众多的广告中很突出。

人们注意到刺激不总是从通常的途径产生,而且每个人以自己的方式去适应信息。选择性曲解(Selective Distortion)描述了人们按自己相信的东西来解释信息的倾向。詹妮弗可能听到售货员提到照相机的优点和不足,但由于她十分倾向尼康照相机,所以她大概要曲解那些解释,认为尼康照相机是最好的。选择性曲解意味着营销人员要了解消费者的各种想法,以及这些想法如何影响人们对广告和销售信息的解释。

人们会忘记他们听到的多数信息,但会保留和他们态度一致和他们所相信的那些信息。由于选择性记忆(Selective Retention),詹妮弗大概会记住尼康照相机的优点,而忘记其他照相机的优点。

由于选择性注意、选择性曲解和选择性记忆,营销人员必须努力工作,真正把信息传达下去。这种情况也解释了为什么营销人员不断重复把信息传到市场上。有趣的是,在许多营销者担心他们广告上的产品是否被人们知晓的时候,一些消费者却担心他们是否会被市场营销的信息所影响,因为他们全然不了解广告上的那些产品。

3. 学习

当人们行动时,他们也学习。学习(Learning)描述了一个人的经历影响行为变化的情况。学习派学者认为,多数人的行为是学来的。学习发生在驱动、刺激、提示、反应和强化(Drive, Stimuli, Cues, Responses and Reinforcement)的交互作用中。

詹妮弗有一种自我实现的驱动。驱动是一种强烈的内部刺激,它刺激人们去行动。詹妮弗的驱动和一种刺激物相会的时候,就变成了动机,在这个例子里,刺激物是照相机。詹妮弗买照相机的想法是由周围的提示决定的。提示物是弱一点的刺激,它决定人们在何时、何地和怎样去反应。看见橱窗里的照相机,听到一个特别的价格,或得到丈夫的支持都是提示,这能影响詹妮弗买照相机的兴趣。

假使詹妮弗买了尼康照相机,如果后来的经验告诉她这种照相机好,她会更多地去用

这照相机。以后她去买照相机、望远镜或类似的产品,选择尼康公司产品的概率就很大。

学习理论的实际意义是营销人员可以通过产品和驱动的关系,配合能激励人的提示和良好的强化作用,来促使人们产生需求。

4. 信任和态度

通过操作和学习,人们获得信任和态度,这反过来又影响人们的购买行为。信任(Belief)是可描述的一种思想,人们因某种事形成这个思想。詹妮弗可能相信尼康照相机能拍出好的照片,相信它在任何条件下都耐用,也值550美元。这些看法的基础可能是实在的知识、观点、信任,并带有(或不带有)感情色彩。例如,尼康照相机较重,但詹妮弗可能在乎也可能不在乎。

人们对产品或服务的信任是营销人员感兴趣的,因为信任是对产品或品牌看法的基础,这会影响购买行为。如果不信任,人们不会去买,营销人员就必须设法加以改变。

人们对宗教、政治、服装、音乐、食品和差不多所有东西都有自己的态度。态度(Attitude)描述了一个人对事物相对不变的看法、感情和倾向。态度使人喜欢或不喜欢一种事物,从而接近或避开它。因此,詹妮弗的态度可能是"买最好的","日本人造世界上最好的产品","创造力和自我展示是生活中最重要的东西"等。如果是这样,尼康照相机与詹妮弗固有的态度相符。

态度不易改变。一个人的态度在一种模式里,改变其中一种,要调整其他许多种,因此一个公司首先应设法适应人们的态度,而不是试图改变人们的态度。当然也有例外,有时花很多资金去改变人们的态度也是值得的。例如,在50年代末,本田公司(Honda)的摩托车进入美国时,有一个重要的决策问题:它可以进入已经建立的小规模的市场,也可以吸引新的消费者建立大市场。扩大市场规模会比较困难,并需要许多资金,因为人们不怎么喜欢摩托车。人们把摩托车和黑夹克、弹簧刀和歹徒联系在一起。不顾这些看法,本田采取了第二步,它们发起宣传攻势,宣传摩托车是健康娱乐品,结果"您遇见的好人骑'本田'"。这个主题很管用,许多人对摩托车有了新的态度。进入90年代,本田公司又遇见了同样的问题。由于婴儿的大量增加,在市场上,只有对摩托车极有热情的人才买摩托车。于是本田公司又行动起来去改变人们的态度,它开始了"来和我们一起骑"的宣传攻势,重建人们对摩托车的印象,并强调所有的人对摩托车都会有兴趣,并感到兴奋。

我们现在可以感谢许多影响消费者行为的因素了。消费者的选择是从文化、社会、个人和心理因素的交汇作用中形成的,尽管许多因素营销人员无法控制,但它们能被用来判断购买者是否有兴趣,也能用于设计产品,并使产品更符合消费者需要。

第三节　消费者购买角色

营销人员需要了解人们购买过程中的内容和每个人的情况。对一些产品来说,营销人员比较容易判断由什么人做决策,例如,男士常自己选择刮胡子的用具,女士自己选服装。但是,家庭购买汽车的情况就不同了,购买提议可能来自大孩子;朋友也可能建议买一辆什么样的车;丈夫选择买车的店;妻子可能决定车的样子和装置;最后,丈夫和妻子可能一起做出决定,不过以后妻子可能比丈夫用车的时候多。

人们可能在购买决定中扮演如下角色:

—— 启动者: 首先建议或想到要购买某产品或服务的人。

—— 影响者: 观点或建议对购买决策有影响的人。

—— 决策者: 最后决定或部分决定购买的人, 如买什么、怎么买或在哪买等。

—— 购买者: 实际购买产品的人。

—— 使用者: 消费或使用产品或服务的人。

了解了主要的购买参与人和他们各自的作用, 能够帮助营销人员调整营销策略。如果雪佛莱公司(Chevrolet)发现家庭面包车的决策权在丈夫, 它会在所有面包车的广告中体现丈夫的作用, 但雪佛莱的广告中也会包括妻子、孩子和其他可能影响购买活动的人。另外, 雪佛莱公司在设计面包车时, 会注意所有购买决策参与者的需要。

第四节　购买决策行为的种类

人们购买牙膏、网球拍、贵重照相机或新汽车的行为是不同的, 复杂的购买会牵扯更多的购买参与者, 并且他们会考虑很多。图 5-5 在购买活动参与程度和品牌差别的基础上, 展示了消费者购买行为的种类。

图 5-5　四种购买行为

一、复杂购买行为

消费者在进行重要的购买时, 或是发现品牌有很大差别时, 会产生复杂购买行为(Complex Buying Behavior)。当所购之物比较贵重、购买有风险又不常购买, 或是产品属于表现自我的产品时, 人们会觉得购买活动很重要。典型情况是, 人们从目录说明中去找答案。例如, 一个买个人电脑的人可能不知道考虑哪些性能, 许多词也不懂, 像"奔腾处理器"、"高 VGA 解像度"或"8 兆内存"等。这个购买者需要经过一个学习的过程, 先是建立对产品的信任, 然后确定态度, 再以后是做出经过考虑的购买决策。经营"强参与"产品的营销人员, 必须了解人们收集信息的方法以及参与人的评估行为, 他们需要帮助购买者了解产品性能等级和产品的重要部分, 并介绍公司在这些重要方面做了什么。营销人员要能区分品牌的特点, 这或许要用很长的说明书来介绍。他们必须激励商店的销售人员, 在顾客选择品牌时施加影响。

二、消除差异购买行为

消除差异购买行为(Dissonance-Reducing Buying Behavior)发生在消费者购买贵重的、不常买的或是存在风险的物品时, 不过这些产品从品牌上讲, 并没有什么差别。例如,

消费者购买地毯时就是属于“强参与”的决定,因为地毯较贵并属于表现自我的产品。不过消费者可能发现,多数地毯价格都差不多。在这种情况下,购买人可能到处看看,以便知道那儿有什么,但很快就会买。大约人们会选一个价格低的,或者方便的店去买。

三、习惯性购买行为

习惯性购买行为(Habitual Buying Behavior)发生在“弱参与”的情况下,同时产品品牌差异很小,比如食盐。消费者在买这类产品时,只是去商店找一个品牌。如果老是拿这个品牌,就形成了习惯,而不是由于对品牌的崇信。买价值低的产品,或是经常重复购买的产品,消费者的行为一般处在“弱参与”范围里。

在这些例子里,消费者行为不在“信任——态度”的顺序中。人们不仔细寻找有关品牌的信息,不仔细衡量品牌的特点,也不仔细考虑买哪种品牌。相反,人们看电视或读杂志时会获得信息,重复广告会产生广告熟悉度而不是品牌的说服力。此时,人们不对某种品牌形成强烈的看法,人们选择某个品牌,只是因为熟悉它。由于是“弱参与”行为产品,消费者甚至在购买之后不评估自己的选择。所以,购买过程包括学习后形成的对品牌的信任,其后的购买行为,人们不一定评估它。

对于“弱参与”行为产品,由于购买者不一定钟情于哪个特别的品牌,营销人员常用价格和营业推广方法刺激产品的销售。“弱参与”产品的广告应强调一些要点。显眼的标志和图象是很重要的,它们很容易被记住,并与品牌联系在一起。时间短暂和重复次数多的广告较好,电视广告要比印刷广告效果好,因为“弱参与”产品的广告媒介,适合购买者的学习过程。广告计划应遵循传统思想,即人们了解一个产品是通过某个标志在广告上反复出现。

通过某些方法,营销人员可以把“弱参与”类产品转换成“强参与”类产品,P&G 公司曾指出,佳洁士牙膏可以防止蛀牙。产品也能与个人情况联系起来,雀巢公司近来为“品尝者之选(Taster's Choice)”牌咖啡做了系列广告,每个广告都有“皂剧”情节,表现两个亲密邻居的罗曼情调。这些策略最能把消费者的参与程度从低水平提到中等水平,但不大能引起消费者进入“强参与”状态。

四、广泛挑选购买行为

在“弱参与”状态时,消费者产生广泛挑选购买行为(Variety-Seeking Buying Behavior),但此时他们对品牌的差别很注意,因此常变换品牌。例如,买饼干时,一个消费者可能出于某种信任,选了一种品牌的饼干而不进行评估,但吃的时候,开始衡量品牌。第二次,由于厌烦或想试试其他的,选了另一种饼干。品牌变换是因种类繁多而产生的,不是因为不满意。

在这类产品中,市场上的主导公司和一些小公司的营销策略是有区别的。占主导地位的公司通过多占店中货架并保持货位饱满,来促成习惯性购买;其他公司则鼓励广泛挑选,或通过低价、特别促销、代金券、免费样品,或在广告中提出尝试新产品的理由。

第五节　购买者决策过程

我们现在已经准备好考察一下购买者做购买决定时所经过的那些阶段。图 5-6 展示了五个阶段：确认需要(Need Recognition)、信息搜索(Information Search)、评估选择(Evaluation of Alternatives)、购买决定(Purchase Decision)和购后行为(Postpurchase Behavior)。很明显，购买过程在开始购买以前早就开始了，并且购买后还要延续很长时间。营销人员需要关注整个购买过程，而不是只注意购买决定。

图 5-6　购买者决策过程

上图表现了消费者每次购买要经过五个阶段，但在日常购买中，消费者经常跳过或倒着经过一些阶段。一位妇女买她常买的牙膏，因为她有需要，但她会直接进入购买过程，不必搜索信息和评估。我们用图 5-6 的模型，是因为它显示了一个消费者在购买新的和复杂产品时的全部考虑。

为了讲解这个模型，我们还需要詹妮弗的情况，以便理解她是怎么开始有兴趣买一台贵重照相机的，又是怎么经过所有的阶段，做出最后选择的。

一、确认需要

购买过程从确认需要开始，即从一个购买者确认了一个问题或需要开始。购买者发现了现实情况和理想状态的差距，这就产生了需要。这种需要可能由内部刺激引起，比如个人的正常需要强烈到一定程度，变成了一种动力，像饥饿、干渴或性要求等。需要也可由外部刺激引起。詹妮弗路过一家面包店，新烤出的面包可能刺激她感到饥饿；邻居的新汽车，电视中的加勒比休假等，都是外部刺激。在这一阶段，营销人员应研究消费者，并发现他们的问题和需要，它们是怎么产生的，它们如何促使消费者去买某个特定的产品。

詹妮弗可能回答说，当繁忙工作后闲下来的时候，她感到需要一种新的嗜好，在与一个朋友谈了摄影后，她想到了照相机。通过收集这样的信息，营销人员可以确认引起人们对产品感兴趣的因素，并设计与这些因素有关的营销计划。

二、搜索信息

准备买东西的消费者可能搜索也可能不搜索信息，如果消费者的驱动强烈或者使人满意的产品就在手边，他一般会马上购买。如果不是这样，消费者可能把需要保留在记忆中，或开始搜索与需要有关的信息。

在一种水平上，消费者可能马上进入高度注意状态，如詹妮弗会变得只注意照相机的信息，她注意照相机的广告、朋友用的照相机、照相机的相关装置等。詹妮弗可能进入活跃的信息搜索阶段，她注意阅读材料，给朋友打电话，或以其他方法收集信息。花多大力量搜索信息这要看她的驱动力有多大，也要看她已经有多少信息，还要看收集信息是否容易，

未来信息是否有价值, 寻找信息是否有兴趣等。

消费者可以从不同的来源获得信息, 这些来源包括:

—— 个人来源: 家庭、朋友、邻居和熟人。

—— 商业来源: 广告、销售人员、商店、包装和展示。

—— 公共来源: 大众传媒和消费者协会。

—— 试验来源: 搬运、检查和使用产品。

这些信息来源相互间的影响要看产品和购买者。一般消费者得到的多数产品信息来自商业来源, 这些来源由营销者控制着。最有效的来源是个人来源, 尤其是在消费者对服务的选择上。商业来源通常只是通知购买者, 但是个人来源会为购买者证明和评估产品好坏。例如, 医生通常通过广告了解药品, 而从其他医生那里, 他可以得到评价药品的信息。

当获得更多的信息时, 消费者对产品的了解和知识在增加。在詹妮弗的信息搜索中, 她了解到许多照相机品牌, 信息帮助她在周密考虑后放弃了一些品牌。一个公司必须设计它的营销组合, 使消费者了解它的品牌。公司要仔细地把消费者信息来源分类, 并明确各种来源的重要程度, 要问消费者第一次是如何听到公司的品牌的, 收到的是什么样的信息, 怎样看其他来源的重要性, 等等。

三、评估选择

我们已经看到消费者是如何利用信息来找出最后一组品牌的。在这些品牌中, 他们会做出怎样的选择呢?营销人员需要了解评估方案这一过程, 也就是消费者如何处理信息和决定品牌。很不幸, 没有任何一种简单的评估过程适合于各种购买情况, 在不同的情况下, 有不同的评估过程。

人们用几个概念说明消费者评估产品的过程:

首先, 消费者可以在一个产品上面找到一组产品属性, 比如照相机, 产品属性可能包括照片质量、使用方便程度、相机大小、价格和其他方面。哪些属性有用, 不同的消费者有不同看法, 他们最注意与自己需要相关的部分。

第二, 对于消费者特定的需要来说, 不同属性重要程度不同。

第三, 不同品牌照相机有不同属性, 消费者会找出信任品牌的依据, 对于给定的品牌的信任依据被称作品牌形象(Brand Image)。根据经验和选择性注意、选择性曲解和选择性记忆, 消费者的信任不一定与产品的属性一致。

第四, 消费者期望的产品总满意度会随不同的产品属性变化。例如, 詹妮弗可能有如下期望: 满意只能来自照片的质量; 选一个中等大小的照相机而不是太小的或太重的; 情愿买一个 35 毫米的照相机, 而不是 110 毫米的。如果我们综合那些能使她最满意的属性, 我们可以找到詹妮弗最满意的照相机。如果能买到也买得起, 这将是她要的照相机。

第五, 消费者通过对不同品牌的评估过程产生对产品的态度。人们发现, 消费者的评估过程由一个或几个步骤组成, 主要取决于消费者本人和购买决策的情况。

结合詹妮弗买照相机的情况, 我们来看看上面这些概念。假设詹妮弗把对照相机的选择缩小为四种, 并假设她最初需要照相机的四种属性是照片质量、使用方便、相机大小和价格, 再假设她已经按属性确定了对各种照相机品牌的信任程度。现在, 营销人员希望预

测詹妮弗会买什么样的照相机。

很明显,如果某种照相机所有性能都是最好的,我们能预测詹妮弗会买它。如果各种品牌的吸引力不同,但一些购买者只依某一个属性做购买决定,那也容易预测他们的选择。如果詹妮弗觉得照片质量比任何其他属性都重要,那她会买拍出照片质量最好的照相机。可是,大多数消费者考虑多种属性,各种属性的重要程度又不同。如果我们知道詹妮弗如何衡量这些属性,那我们也能准确地预测她对照相机的选择。

消费者如何评估方案要看每个消费者和特定的购买环境。在一些情况下,消费者仔细计算、思考;在另一些情况下,同样的消费者不怎么评估或根本不评估产品,他们依靠直觉和冲动去购买。有时消费者自己做购买决定,有时问朋友、导购员或销售人员,以获得购买建议。

营销人员应该找出人们实际评估方案的方法。如果他们了解评估过程是如何进行的,就可以采取措施去影响消费者的选择。假如詹妮弗很看重相片质量和照相机的大小,她倾向于买一台尼康照相机。此时,其他照相机的制造商,比如说,美能达公司(Minolta)应该用什么样的措施来影响詹妮弗这样的消费者呢?一共有几种措施。美能达公司可以调整照相机的性能,使拍出照片的质量或其他方面的性能好一些,满足詹妮弗这样的消费者;它也可以改变购买者评估照相机属性的标准,尤其当消费者低估照相机质量的时候;它还可以改变消费者对尼康公司和其他竞争者的信任态度;最后,它可以试着改变消费者考虑的属性种类或属性的重要程度,例如,可以做广告说,好照相机的照片质量大体相同,只有重量轻和价格低的照相机,才适合詹妮弗这样的消费者。

四、购买决定

在评估选择阶段,消费者评价品牌,并形成选择范围。消费者的购买决定将会是去买他们最喜欢的品牌。不过,有两个因素会夹在购买打算和购买决定之间。第一个是其他人对该产品的态度。如果詹妮弗的丈夫觉得詹妮弗应该买价格低的照相机,那么詹妮弗买贵重照相机的可能就减少了。第二个是未预料到的形势变化。消费者可能从期望的收入、期望的价格和期望的利益等因素出发,打算去买一种产品,但是,未预料到的形势可能改变人们的购买打算。例如詹妮弗可能失去工作,可能有其他东西更需要买,还可能有朋友说她打算买的照相机不好,或者其他照相机降价了,等等。因此,偏好、甚至购买打算不一定能够导致实际购买。

五、购后行为

产品售出后,市场营销人员的工作并没有结束。购买产品后,消费者会感到满意或不满意,并且产生评估营销者的购后行为。什么因素决定消费者买东西后满意或不满意呢?答案要看消费者的期望与产品所表现的性能二者之间的关系。如果产品没有达到期望,消费者是失望的;如果达到期望,消费者是满意的;如果超过期望,消费者会大喜。

消费者的期望来自他们从销售者、朋友或其他来源得来的信息,如果销售者夸大了产品的性能,消费者的期望就达不到,就会产生不满意情绪,期望与性能的差距越大,消费者的不满意情绪越强,这说明销售者应该如实地介绍产品,才会使消费者满意。

一些销售者懂得产品性能,他们能利用产品性能去促使消费者感到满意。例如,波音公司(Boeing)卖的每架飞机值几千万美元,客户满意对重复购买和公司的声誉是很重要的。波音公司的销售人员估计他们产品的潜在优点时有点保守,常低估油耗水平。他们说可以省 5% 的油,但实际省 8%。客户因实际性能超过期望,所以很满意。他们继续购买并告诉其他客户,说波音公司信守承诺。

几乎所有购买都产生认知不协调或是购后比较,因此产生问题。购买之后,消费者为自己选定品牌的优点感到满意,并回避未选品牌的吸引力。但是,任何购买都牵扯权衡,消费者为没有购买的品牌的优点感到不安,因此,会感到某些购买后的不平衡。

为什么使消费者满意很重要呢? 这是因为公司的销售来自两个基本群体——新顾客和老顾客。通常,吸引新顾客要比保住老顾客的花销大,最好的留住现有顾客的方法是使他们满意。满意的顾客会再次购买产品,也会对其他人夸这些产品。买了满意产品的顾客,不太注意竞争中的其他产品或广告,并且会继续从这家公司买其他产品。许多营销者尽力满足顾客的期望,他们注意使顾客满意。

一个满意的顾客平均告诉 3 个人关于好产品的情况,而一个不满意的顾客会告诉 11 个人他的不幸,因此,使顾客满意是重要的。一项研究证明,13% 不满意的人大约向 20 人抱怨公司。显然,比起好话来,坏话传得既快又远,并且能迅速败坏消费者对某个公司和它产品的印象。

因此,一个公司常常衡量消费者的满意程度是明智的,不应等到顾客不满意时自动出来抱怨。大约 96% 不愉快的顾客从不向公司讲他们遇上的问题,因此,公司应该建立一个系统,鼓励顾客提意见。用这种方法,公司能了解自己做得怎样和如何改进。3M 公司宣布,它三分之二的新产品设计来自顾客的抱怨。光听还不够,公司必须对听到的抱怨做出建设性的反应。

除了了解意见和对抱怨做出反应,营销者还可以有其他方法减少消费者的不满,并帮助消费者对购买感到满意。例如,丰田公司写信或打电话给买了新车的人,祝贺他们选了一辆好车,并在广告中表现买了新车的人的喜悦(“我喜欢你为我做的,丰田!”)。丰田公司也收集顾客关于产品改进和提供方便服务地点的建议。

第六节　新产品的购买决策过程

我们已经讨论过购买者试图满足一个需要时所经过的阶段。购买者可能很快或很满意地经过这些阶段,或者从反方向经过这些阶段,这些都由购买者、产品和购买情况来决定。

现在,让我们看看购买者如何买新产品。新产品(New Product)在潜在顾客眼中是新的,它可以是产品、服务或设计;它也可能已经问世一些时候。但是,我们感兴趣的是消费者如何第一次知道这些产品,又如何决策是否接受它们。我们定义“接受过程(Adoption Process)”为消费者首次知晓一个发明到最后接受发明的思维过程,定义“接受”为消费者决定成为一个普通用户。

一、接受过程的几个阶段

消费者接受新产品时要经过五个阶段:

—— 知晓: 消费者知道了新产品, 但缺少有关信息。

—— 兴趣: 消费者寻找关于新产品的信息。

—— 试验: 消费者小规模试用新产品, 调整他或她对新产品的看法。

—— 接受: 消费者决定充分地或常规地使用新产品。

这个模型预示着新产品的营销者应该想到如何帮助消费者通过这些阶段。一个大屏幕电视机的制造商可能发现许多消费者停在感兴趣阶段, 但却不向试验阶段迈进, 因为他们有拿不准的地方, 或是因为花销太大。如果同样的消费者愿意付点费, 试用大屏幕电视机, 制造商应该考虑推出一个配合购买的试用计划。

二、个人接受创新时的差异

人们决定试用新产品的情况很不同, 每种产品都有“ 消费先锋 ”和迅速接受者, 另一些人接受新产品要晚一些。人们接受新产品的情况可以分为几类(如图 5-7 所示)。起初较慢, 后来越来越多的人接受新产品, 接受者达到高峰后便会下来, 较少的不接受的人仍然不接受。先锋们被定义为首先接受新产品的 2. 5% 的人(那些与平均接受时间相隔两个标准差以上的部分)。

图 5-7　基于创新接受时间的接受者分类

五个接受者群体有不同的价值取向。创新者敢冒险, 愿意冒风险接受新思想; 早期接受者在群体中是观点领导者, 接受新思想较早, 但很谨慎; 早期大众接受者很仔细, 比一般人接受新思想早一些, 不过他们不是领导者; 后期大众接受者是怀疑论者, 只有当许多人已经试用一种产品后, 他们才会接受; 不接受者是被传统束缚的人, 总怀疑变革, 只有当一种产品变成很普通的东西时, 他们才会接受。

上面对接受者的分类表明, 一个不断创新的企业, 应该研究创新者和早期接受者的特点, 并寻找适合他们的营销策略。一般来说, 创新者年纪较轻, 受过良好教育, 他们比后期大众接受者和不接受者的收入高, 容易接受不熟悉的事物, 主要依靠自己的价值观和判断, 愿意冒风险。这些人不怎么崇信品牌, 喜欢接受特殊促销中的好处, 比如说折扣、代金券和免费样品等。

三、产品特点对接受率的影响

新产品的特点会影响它的接受率。一些产品一夜之间就被接受了，另一些产品要好长时间才被接受(个人电脑)。产品的下述五个特点在对接受率的影响中特别重要。下面让我们看一下大屏幕电视机和接受率的关系：

—— 优势程度：与已有产品相比，新发明表现的优良程度。使用大屏幕电视机时，人们越能发现优点，接受得就越快，比如说在画面质量和观看轻松程度上的优点等。

—— 匹配程度：新产品与潜在消费者的价值观或经验是否一致。例如，大屏幕电视适合中等阶层的生活方式。

—— 复杂程度：弄懂或使用新产品的难度。与其他复杂产品比较，大屏幕电视机不复杂，因此，不用花多少时间便可进入美国家庭。

—— 可分程度：人们是否有多种方法来购买新产品。例如，大屏幕电视价格较高，如果可以分期付款，接受率就会上升。

—— 交流程度：人们使用新产品后，能否看到新产品的优点并告诉他人。大屏幕本身就是一种展示或对产品的描述，他们的用处很快就能在消费者中传开。

其他特点也影响接受率，比如初始价格和后来价格、风险和不确定性、能否被社会认可等。在开发新产品和制定新产品营销计划时，经营者必须研究所有这些因素。

第七节　国际消费者行为

在国内市场营销中，公司了解消费者行为已经很困难了，要在国际间进行市场营销，了解和满足各方消费者的需要就会更困难。虽然不同国家会有相同的地方，但在价值观、态度和行为上却差别甚大。进行国际市场营销的人员必须了解这些差别，并针对情况调整产品和市场营销计划。

有时差别是明显的。例如在美国，人们早上一般吃麦片，家乐氏公司(Kollegg)促使人们买家乐氏牌麦片，而不买其他公司的。但在法国，人们早饭一般吃饼干，喝咖啡，或什么也不吃，家乐氏公司在广告中就努力说服人们早饭应吃麦片，并且还在包装上清楚地写明了食用方法。

有时，国际市场研究中的差异来自消费者身体情况或环境方面的差异。例如，雷明顿公司(Remington)为日本消费者造小一些电剃须刀，因为他们的手相对较小；为英国市场生产以电池为电源的剃须刀，因为那里的卫生间很少有电源。不同消费者间的差异，还可看一些实例：

—— 摇头在多数国家表示“不”的意思，但在保加利亚和斯里兰卡是“同意”的意思。

—— 在南非、欧洲南部和许多阿拉伯国家，用手拍拍人表示亲切和友谊，但在东方，这被看作是侵犯个人。

—— 在挪威和马来西亚，东西吃不完留在盘子里是不礼貌的，但在埃及，不留点在盘子里是不礼貌的。

—— 在意大利，上门推销员会感到十分难堪，因为在那个国家，男人拜访一个独自在

家的女人是不合适的。

不了解不同国家的这些习惯和行为方面的差异，会给国际营销的产品和计划带来灾难。

营销人员必须了解如何在各种市场上，使产品和计划更适合消费者独特的文化和需要。一方面，他们可以将操作标准化，以此来简化操作和节约费用；另一方面，他们可以调整营销方面的工作，使产品和营销计划更加适合当地消费者的需要。

本章小结

本章提出了一个基本的消费者行为模式。在这个模式中，市场营销策略和其他刺激物影响着具有不同特点的消费者，也影响着每个消费者的购买决策过程。消费者的反应有些是能观察到的，包括产品选择、品牌选择、购买地点选择、购买时间选择和购买数量等。

营销人员必须了解消费者行为如何影响一个购买者的具体情况和购买过程。购买者的特点包括四个方面：文化、社会、个人和心理因素。文化是最基本的决定人的需要和行为的因素，它包括基本价值观、看法、偏好和行为，人们会从家庭或社会的其他方面学到这些。社会因素也会影响一个人的行为，人们的参考群体要影响人们在产品和品牌方面的选择，参考群体包括家庭、朋友、社会和专业组织等。个人因素，比如年龄、生命周期的不同阶段、经济状况、生活方式以及个性也会影响人们的购买过程。最后，消费者行为也被四个主要心理因素影响着，它们是激励、感觉、学习及信任与态度。

一些购买过程只牵扯一个购买决策者，但另一些时候，会有多人参加，并分别起不同的作用。这些人包括启动者、影响者、决策者、购买者和使用者。有些情况下，每种角色分别由不同的人来扮演，在另一些情况下，某个人可能起多种作用。

购买决策行为一共有四种，每种决策行为要受购买形势的复杂性、参加者人数、购买难易程度、购买参与情况和对品牌的选择等因素影响。消费者的行为可表现为复杂式、谐和式、习惯式和广泛寻求式几种。当营销人员了解了消费者的购买行为类型时，他们的工作会更有成效。

在购买过程中，消费者要经过确认需要、搜索信息、评估选择、购买决定和购后行为几个阶段。营销人员的工作是了解每个阶段中消费者的行为及这些行为的结果，以便为目标市场设计出实用、有效的市场营销计划。

购买者对新产品的决策过程包括知晓、兴趣、评估、试验和接受几个阶段，这增加了情况的复杂性。对新产品看法的不同，使得消费者对新产品的反应也不同，即使在创新者、早期接受者、早期大众接受者、后期大众接受者和不接受者中间也有差别。最后，新产品本身的优势程度、匹配程度、复杂程度、可分程度和交流程度也会影响新产品的接受率。

即使人们在一个自己熟悉的国家，消费者行为也是复杂和难以理解的，因此国际市场营销人员工作中要面对更大的挑战。不同国家消费者的价值观、态度和行为的差别较大，因此，成功的营销要求在产品策略和营销策略上有较大的变动。

关键术语

消费者购买行为(Consumer Buying Behavior)　最终消费者的购买行为,他们为个人或家庭消费购买产品和服务。

消费者市场(Consumer Market)　为个人消费购买产品和服务的全体个人与家庭。

文化(Culture)　不同家庭和组织的成员,通过学习产生的价值观、看法、欲望和行为。

亚文化(Subculture)　在共同经历和形势下,有共同价值观的群体。

社会阶层(Social Classes)　社会中相对稳定的、有秩序的不同群体,每个群体有类似的价值观、兴趣和行为。

群体(Group)　两个或两个以上的人的群体,他们通过交往完成个人或共同的目标。

观念领导者(Opinion Leader)　在技能、知识、个性或其他方面有明显特点,他们能够影响他人。

生活方式(Lifestyle)　表现个人行为、兴趣和见解的生活形式。

心理图案(Psychographics)　衡量生活方式和进行生活方式分类的一种手段,涉及主要行为、兴趣和见解的测量。

个性(Personality)　典型的个人心理特点,引起个人对环境的持续反应。

动机(Motive)　指导人满足需要的一种压力。

感觉(Perception)　人们对信息的选择、组织和解释,由此形成对世界的看法。

学习(Learning)　由经验产生的个人行为的变化。

信念(Belief)　一个人对某种事物的看法。

态度(Attitude)　人对事物或思想的评价、感觉和倾向,包括正负两个方面。

复杂购买行为(Complex Buying Behavior)　消费者进行重要物品的购买,并能够发现品牌间的很大差别。

消除差异购买行为(Dissonance-Reducing Buying Behavior)　消费者购买贵重的、不常买的或是有风险的物品,但不认为不同品牌有什么差别。

习惯性购买行为(Habitual Buying Behavior)　消费者购买普通产品,并且不认为不同品牌有很大差别。

广泛挑选购买行为(Variety-Seeking Buying Behavior)　消费者购买普通产品,但认为不同产品间有很大差别。

确认需要(Need Recognition)　这是购买决策的第一步骤,消费者发现一个问题或一种需要。

信息搜索(Information Search)　购买决策中的一个步骤,消费者觉得需要寻找更多的信息,有时消费者只是特别注意一下,有时会去寻求信息。

评估选择(Alternative Evaluation)　购买决策中的一个步骤,消费者通过信息去评价不同产品。

品牌形象(Brand Image)　消费者对某个品牌的一系列看法。

购买决定(Purchase Decision)　购买决策中的一个步骤,在这步中,消费者实际购买了

产品。

购后行为(Postpurchase Behavior)　购买决策中的一步, 消费者在购买了产品之后, 对自己的购买, 满意或不满意的表示。

认知差异(Cognitive Dissonance)　购买后的不协调所产生的不安。

新产品(New Product)　潜在顾客认为是新的产品、服务或设计。

接受过程(Adoption Process)　消费者首次知晓一种创新到最后接受创新的思维过程。

讨论题

(1) 参照图 5-1, 列举一些因素, 把消费者行为描绘得更完整。

(2) 为一种软饮料设计广告时, 你觉得哪些资料更有帮助? 消费者人口资料还是生活方式资料? 举例说明你如何运用这两方面的资料。

(3) 举出你遇到过的最好的产品和最坏的产品, 并叙述你的看法形成的过程。这些看法会延续多久?

(4) 消费者在购买决策过程中起多种作用, 他们可能是倡导者、影响者、决策者、购买者和使用者。当一个母亲在买 Mighty 牌早餐麦片、L Eggs 牌连裤袜、Purina 牌狗食和录像机时, 请指出起各种作用的人。

(5) 考虑一下为什么购后行为被划在购买过程中, 并指出这个阶段与营销者的关系。

(6) 对许多美国人来说, 转变到一种健康的生活方式中是一种革新。这可能要涉及节食、锻炼、吸烟和饮酒等方面。围绕相关的优势程度、匹配程度、复杂程度、可分程度和交流程度, 讨论各种变革的情况。健康的生活方式容易被美国人接受吗?

案例五　重新想想未来

“我们需要重新想一下人是怎样的。”作为顾问和会议主持人的 Seigo Matsouk 先生在资生堂公司(Shiseido) 20 个分部的会议上说。资生堂是日本最大的化妆品公司, 但公司经理和其他一些日本公司的经理却担心传统的多层商业结构和一言堂式的决策在将来不会对公司有利。日本公司不断在改进现有产品, 但却没有注意开发新的产品和市场。因此, 公司需要刺激管理者们发挥创造力, 不过这在过去是没有想到的。

为什么成功的日本公司突然会这样想? 让我们来看一下 20 岁的学生 Noriko Shida。她正在东京一家时髦的高级零售店买东西, 当 Noriko 检查一管很贵的资生堂唇膏时, 她看到了价格, 便哼了一声,“我在许多地方看到和这种一样好看的颜色, 但我情愿去折扣商店买这东西”。尽管人们一直认为日本有稳定的顾客, 日本的经理们却听说消费者有自己的看法。变动着的消费者行为要求有新的市场营销的方法。

资生堂公司的名字来自中国古典文化, 这家公司 1888 年首先将西方的牙膏介绍到日本。1902 年, 它建立了日本第一家苏达饮料厂。不过, 直到 20 年代, 资生堂公司才确立了它的竞争地位。在通货膨胀很高的那段时期, 资生堂公司与零售商们一起研究出了独特的方法: 零售商们同意只销售资生堂公司的产品, 条件是资生堂公司回收全部售不出去的

产品。基于这种理解,资生堂公司不仅是制造商,而且也成了批发商,并且发展了拥有25 000日本零售商的销售网络,专门销售它的产品。这些商店差不多代表日本一半的化妆品商店和药店。这个系统使资生堂公司能够控制分销渠道并建立自己的价格形象。依靠这个分销渠道和高价格,资生堂公司 1990 年年销售额达 5 000 亿元以上(约 48 亿美元)。

在 1991 年 4 月,部分原因是回敬美国政府的压力,日本政府对于化妆品、药品和其他低于 10 美元的产品取消了零售价格管制。对于其他产品市场,由于规定的取消,增加了分销成本,外国公司也在向日本公司挑战,不过资生堂公司已经习惯了外国公司的竞争。美国的克里尼克公司(Clinique Laborataries)通过在日本传统化妆品公司不屑一顾的主要的百货商店中的销售,已经获得日本市场 7% 的份额。资生堂公司遭遇了来自发展中的"CL"商店和化妆品推销中心的威胁,这些地方的售货员在装潢讲究的销售点为顾客详细介绍产品。

规定被解除后,还引起了戏剧性的降价,并促进了其他产品市场上折扣商店的兴起。在化妆品方面,企业家 Yukio Higuchi 先生迅速建立了 Kawachiya Shuhan 公司连锁店。在资生堂公司削减对其供应以前,Higuchi 先生以 30% 的折扣销售资生堂公司的产品,吸引了大批的顾客。Higuchi 先生坚持说,"质量来自高价的说法是靠不住的。"另外他还说,"消费者变得聪明时,化妆品一定要变得便宜些。"多数日本人同意他的看法,他们说消费者需要竞争,需要折扣商店。甚至超级市场也准备推出便宜的自家品牌的化妆品。

这些变化代表着一种潮流,先前受保护的日本消费产品公司和零售商受到了震动。资生堂公司从两个方面对这些变化做出反应。首先是降价并重新瞄准低价化妆品市场,它开设了一个全自动的工厂,使用机器人操纵化妆品的全部制造过程。这家工厂产量和资生堂公司其他工厂的产量一样,但劳动力却只用了三分之一。其次,资生堂公司在海外寻求发展,它已经在 30 多个国家中有 21 个子公司和 6 家工厂。到 1996 年,它打算把在世界范围的销售增加 50%,达到 1 000 万日元。资生堂公司要实现目标,必须搞好在美国的业务。1994 年初,公司改变了在美国的市场营销策略,主要生产护肤产品,并强调印刷广告。在美国的城市区域里,它重新设置了 700 个有潜力的化妆品销售点,并使销售点有了新的形象,欢呼资生堂公司先进护肤计划的展示十分醒目。资生堂公司还打算推出一个新品牌来吸引男性,并推出两种新香型来吸引女性。资生堂公司重新瞄准了变动中的美国市场,工业观察家评论说,公司高层领导接管了全部化妆品公司的市场营销计划,它们撤下了布置在有魅力的销售点的性感模特,并主要通过宣传科学性和发放代金券来促销。一则广告说:"一周内,发现皱纹少了 38%。"另一则广告印了 1 美元的代金券,并宣布不管用即退款。莱弗龙公司甚至直接攻击克里尼克公司,发了一则广告说'克里尼克睫毛油的价格比 ALWAYS 牌高出一倍。"

工业领导层的人士说:"90 年代的消费者是公司所碰见的最聪明的消费者。"市场营销的变化说明消费者对产品的理解在深入。另一个人说:"她读标签时,了解了各种成分的作用,她需要真管用的产品。"还有一个主管说:"在 90 年代,甚至收入很高的人也很在乎产品的实际价值。"一些工业上的变化是在迎合对价值敏感的消费者。

显然,东京的 Noriko Shida 女士这样的消费者可能与洛杉矶和纽约的消费者没什么区别,但是,类似资生堂公司这样的日本化妆品制造公司能像日本汽车和电器一样在美国

取得成功吗? 一些分析家说,日本的产品技术先进并且可靠,但在灵魂上是短暂的。日本产品有高技术形象,但没有强魅力形象,它的音响很好,但化妆品不行。日本的管理者不喜欢宣传魅力,只喜欢宣传自己的产品比对手的产品更有效,因此,日本化妆品公司把销售额的 4% 用于研究与发展,差不多比美国公司多了一倍。

一些人士强调,化妆品是靠魅力驱动的市场,如果公司没有时间把产品的区别告诉消费者,他们怀疑日本公司和美国公司能靠宣传科学效用、代金券或用新奇的促销术取胜。

婴儿高峰期出生的人目前已经给美国化妆品市场带来了混乱,这些老一些的人是否喜欢 20 岁模特展示的化妆品呢? 化妆品公司靠宣传护肤能行吗? 妇女们希望化妆品公司告诉她们如果不用这些产品,早上起来时就会发现有了皱纹? 她们会继续在百货商店、专卖店买化妆品,还是会顺应潮流去大众商店买?

当资生堂公司的高层人士试图通过上面这些问题了解消费者时,Seigo Matsouka 重复了他最初的问题,他说:"所以,作为人,意味着什么呢?"

案例问题

(1) 消费者的文化、社会、个人和心理因素如何影响他们选购化妆品的行为? 这些因素如何影响化妆品营销人员对消费者的看法? 这些因素如何变化?

(2) 哪些人与化妆品购买中的消费者决策有关? 各类人的作用是怎样的?

(3) 哪些购买决策行为会出现在化妆品购买中?

(4) 描述化妆品的购买决策过程。

(5) 在资生堂公司寻求在美国市场上增加销售时,对这家公司你会提出什么有关营销的建议?

第六章　集团市场与集团购买者行为

本章学习目的　当你学完本章后,应该能够做到以下几点:

(1) 列出集团购买的特点,解释市场结构、市场需求、购买单位的特征以及决策过程。

(2) 描述集团购买者的行为模式。

(3) 讨论集团购买者的行为、购买情况的种类、集团购买过程中的参加者和影响集团购买的主要因素。

(4) 认识和定义集团购买过程。

(5) 比较企业市场、机关市场和政府市场。

GAC 公司(Gulfstream Aerospace Corporation)出售价值高达 2 700 万美元的商用飞机,对公司来说,在世界范围内找到潜在客户不是一件困难事情,因为可能的客户总共只有 4 200 家,其中包括 40 个政府机构。这些潜在客户拥有和控制着几亿美元的商用飞机,它们是迪斯尼乐园、美国快递公司(American Express)、可口可乐公司、通用汽车公司(General Motors)、IBM 公司,还有沙特阿拉伯的金·法赫德公司(King Fahd of Saudi Arabia)。GAC 公司的主要困难是接触对购买飞机能做决策的那些人,了解他们复杂的动机和决策过程,分析哪些因素在他们决策过程中是重要的,以及设计市场营销策略。

GAC 公司知道了解购买者决策中的常规动机和目标因素是很重要的,客户从基本考虑出发来判断购买飞机的费用,比如安全性、适应性、客户反应、时间效率等。一个公司买了飞机后就要评价 GAC 公司飞机的质量和性能、价格、运营成本和服务。很多时候,这些目标就是形成购买决策的要素。但是,光有高级产品不一定就能完成销售,GAC 公司必须考虑那些更关键的人物如何影响对飞机的选择。

购买过程可能是由首席执行官启动的,他是董事会的成员,打算提高效率和加强安全性;也可能是公司的机长或是通过 GAC 公司在广告和销售方面的努力启动的。首席执行官在决定购买飞机时起关键作用,但他或她要受机长、财务主管和高层领导成员的影响。这么多的人参加购买决策,于是产生了一个动态的群体,GAC 公司必须在它的销售计划中加以考虑。谁来组成购买小组? 谁主管此事? 谁是办事人员? 每个人有什么样的考虑?

每部分人在购买过程中都有自己的作用和需要。例如,销售人员试图让首席执行官了解折旧计划,而让机长了解运行中的起码的统计数值。不过,如果这个销售人员过分看重购买决策中的心理和感情因素,肯定卖不出一架飞机。机长作为设备专家对购买决策有绝对的权力,他可能只说一点缺点就能结束某公司的这笔飞机交易,比如,说飞机适应气候能力差。在这种情况下,由于可以向管理人员提选择设备方面的建议,机长不仅是能影响购买的人,而且成了提供信息的关键人物。飞机的使用者—— 公司的中级或高级人员至少

对购买飞机能起间接作用;公司的法律人员主管协议方面事物;采购部主管接收飞机。至于说是否买飞机,怎样购买飞机,或是应选什么样的飞机,他们很少能说什么。

据一个和首席执行官打交道的销售人员说,重要的因素不是飞机的大价钱,而是它的形象。虽然客户公司里的许多人能施加影响,最大的影响可能来自首席执行官夫人。一个销售人员说:“夫人在许多事上都要管首席执行官的决策,不只是飞机……交易的最重要的时刻是首席执行官妻子脱掉鞋子开始谈论装饰飞机的时候。”

某种程度上,卖飞机给集团购买者就如同卖汽车和厨房用具给家庭一样。GAC 公司有和消费品营销人员一样的问题:谁是购买者?他们需要什么?购买者如何做出购买决策?什么会影响这些决策?哪种营销策略最有效?但这些问题的答案对集团购买者来说,常常是不一样的,因此,GAC 公司面对着许多消费品营销者遇到的问题,有些还是完全不同的。

无论用这样还是那样的方法,多数大公司要销售产品给其他集团。许多公司,比如杜邦公司(Du Pont),施乐公司(Xerox),波音公司(Boeing),摩托罗拉公司(Motorola)和数不尽的其他公司,都把产品卖给其他公司。甚至大型的消费者产品公司,虽然产品是为消费者生产的,他们也必须把产品销售给其他公司——如 Cheerios 牌饼干、Betty Crocker 牌蛋糕粉和 Gold Medal 牌面粉等。通用面粉公司(General Mills)必须先把产品卖给批发商和零售商,才能为消费者市场服务,当然它也把特别的化学产品销售给其他公司。

集团市场包括购买产品和服务并把它们用于生产产品或服务的所有组织,这些产品或服务而后又被销售、租赁或供应给其他组织。集团市场也包括批发商和零售商,他们为销售或租赁进货,然后盈利。集团购买过程也是集团购买决策过程,在这个过程中,购买者为需求而购买产品或服务,辨认、评估和选择不同的品牌和供应者。向其他商业组织进行销售的公司,必须尽力了解集团市场和集团购买者行为。

第一节　集团市场

集团市场很大,仅在美国,就有 1 300 万个组织,它们每年购买上万亿美元的产品和服务。实际上,集团市场比消费者市场的销售额和项目要多得多。例如,看看生产中大量的企业交易或是单单看固特异公司(Goodyear Tires)的情况就行了。各类供应商把橡胶、钢材、设备和其他物资销售给固特异公司去生产轮胎,然后,固特异公司再把成品轮胎卖给零售商,最后零售商把轮胎卖给消费者。多次集团购买完成后,只有一次消费者购买。另外,固特异公司把轮胎作为材料卖给汽车制造公司,它们把轮胎安装在车辆上。固特异公司也把轮胎作为备用品卖给一些公司,使它们能够保证自己车队的轿车、卡车和其他车辆的运行。

一、集团购买的特点

集团市场有些地方也像消费者市场,有承担购买责任的人和做购买决策来满足需要的人。但是,集团市场在许多方面不同于消费者市场,表 6-1 列出了市场营销的结构和需求、购买产品的性质、决策的类型和决策过程中的主要区别。

表 6-1 集团市场的特点

市场营销的结构与需求
—— 集团市场的购买者要少一些,但规模大。
—— 客户在地理上较集中。
—— 集团购买需求是从最终消费者需求中分离出来的。
—— 许多集团市场的需求是没有弹性的,短期内不怎么受价格影响。
—— 集团市场的需求有许多波动,并且波动速度很快。
购买产品的性质
—— 集团购买的购买者更多一些。
—— 集团购买的购买方法较为专业。
决策类型和决策过程
—— 集团购买者要面对复杂的购买决策。
—— 集团购买过程更规范一些。
—— 集团购买中,购买者和销售者业务联系紧密,他们发展长期关系。
其他特点
—— 集团购买经常直接从制造商那里购买,而不是从零售商或批发商那里买。
—— 集团购买者实际经常出现互补购买,从供应商处买,也卖产品给供应商。
—— 集团购买者时常租用设备,而不是贸然购买。

1. 市场结构与需求

比起消费者市场来说,集团市场一般客户较少,但都很大。例如,当固特异公司卖备用胎给最终用户时,它的潜在客户包括美国成百万辆轿车的主人,但在集团市场,固特异公司的命运只在一些大汽车制造商的订单中。在大型集团市场,一些购买者要买去绝大部分的产品。

集团市场地理上也很集中,一半以上的美国集团购买者集中在八个州里:加利福尼亚州、纽约州、俄亥俄州、依利诺州、密执安州、得克萨斯州、宾夕法尼亚州和新泽西州。另外,集团需求是一种派生需求(Derived Demand),它完全是从消费者产品中派生而来的。通用汽车公司买钢铁,因为消费者买汽车。如果消费者对汽车的需求下降,钢铁和其他汽车产品的需求就会减少。因此,集团市场营销者有时通过直接向最终消费者进行促销来增加集团需求。

许多集团市场也有非弹性需求,也就是对许多企业产品的总需求不受价格变化的影响,尤其是在短期内。皮革价格的下降,不会增加制造商的皮革购买量,除非这种变化引起皮鞋价格下跌,增加了消费者对鞋的需求量。

最后,集团市场的需求有许多波动。比起消费者市场,许多集团产品和服务是多变的。消费者需求的一个很小百分比的变化会引起集团需求的剧增。有时消费者需求增加10%,能引起下个阶段里,集团需求200%的变化。

2. 购买产品的性质

与消费者购买比较,集团购买会牵扯许多购买者,购买努力也更专业一些。集团购买

由训练有素的人员进行,他们在工作中学习如何买得精明。购买越是复杂,参加决策过程的人越多。买复杂物资设备时,采购小组由技术专家和高层管理人员组成是普遍的现象。因此,集团市场营销人员必须用训练有素的销售人员去对付有经验的购买者。

3. 决策类型和决策过程

比起消费品购买者,集团购买者要面对更复杂的购买决策。购买活动涉及大量资金、复杂的技术、经济方面的考虑以及与购买单位各级人士的交往等。因为购买更为复杂,集团购买决策时间要长一些。例如,购买一个大型计算机系统需要几个月甚至一年的时间去完成,这工作涉及数百万美元、几千个技术细节,此事公司高层领导和下面的操作人员都要参与。

集团购买过程要比消费者购买过程规范得多,大宗集团购买通常需要详细的产品性能说明、书面购买订单、仔细的供应商背景研究和正式的批准手续。承购企业甚至需要制定政策手册,明细购买过程。

最后,在集团购买过程中,买方和卖方相互依赖,但消费者市场营销人员与顾客就有一段距离。对比之下,集团市场营销人员可能会卷起袖子和客户一起干,在购买过程的各个阶段都是这样,帮助客户发现问题,解决问题,给予售后支持等。他们经常对某个客户的需求进行特别关照。短期内,产品卖给供应商,供应商去满足客户对产品和服务的需要;长期来看,集团市场营销者必须和客户建立一种关系,在满足客户的需要的同时,也帮助客户成功地与他们自己的客户进行业务往来。

4. 集团市场的其他特点

集团购买者常进行直接购买,他们从生产商处购买而不是通过中间商,尤其是一些技术复杂和价值很大的项目。例如,莱德公司(Ryder)每年购买几千辆各种类型的卡车,它把这些车租给自家搬运的消费者(人们熟悉的黄色的"莱德"卡车),并租赁给一些公司的卡车队,其余的用于自己的货物运输业务。当莱德公司买GMC型卡车时,它直接从通用汽车公司购买,而不是从通用汽车公司的分销商处买。同样,美国的航空公司直接从波音公司购买飞机;科罗格公司(Kroger)直接从P&G公司购买成品;美国政府直接从IBM公司购买计算机。

集团购买者的业务常是互补的,选择的供应商常是需要自己产品的公司。例如,造纸公司从化学公司购买化学产品,反过来这家化学公司又买它的纸张。联邦贸易委员会和司法部的反垄断局禁止形成无竞争的这类互补做法,不过购买者依然能够选择一个买自己产品的供应商,只是要在交易中表现出价格、质量和服务方面的竞争。

最后,集团购买者经常租用设备,而不是贸然购买。美国的公司每年租赁1 080亿美元的设备,从印刷设备到电厂,直升飞机到草袋,办公室复印机到海上钻井平台。租用有许多好处,比如增加设备、得到最新产品和好的服务以及税务方面的便宜等。租赁者也有好处,可得到大笔净收入,并有机会把产品卖给购买力不很强,不能直接进行购买的客户。

二、集团购买者的行为模式

在最初阶段,市场营销人员需要知道集团购买者对各种市场营销刺激如何反应。图6-1展示集团购买者的行为模式。在这个模式中,市场营销和其他方面的刺激影响购买

图 6-1　集团购买者行为模式

组织，并引起购买者的一些反应。像消费者购买一样，集团购买的市场营销刺激也包括“4P’s”：产品、价格、分销和促销。其他刺激包括环境中的主要因素：经济、技术、政治、文化和竞争。这些刺激影响组织，并转换成购买者的反应：产品或服务的选择、供应商的选择、购买数量、交货、服务和付款期的选择等。为了设计产品的营销组合策略，市场营销人员必须了解组织内发生了什么和刺激是如何引起反应的。

在集团内部，购买活动包括两个主要部分：由牵扯购买决策的所有人员组成的购买核心和购买决策过程。

第二节　集团购买行为

图 6-1 中的模式代表了关于集团购买行为的四个问题：集团购买者做什么样的购买决策？谁参加购买过程？影响购买者的主要因素是什么？集团购买者如何做出购买决策？

一、购买情况的种类

有三种主要的购买情况，最特殊的是直接重购，其实就是日常决策；另一种是新购，购前需要进行研究；第三种是调整后的重购，它只需要进行部分研究。

在直接重购(Straight Rebuy)中，购买者重复订货，不做任何变动，这通常是采购部的日常工作。根据过去购买的满意情况，购买者只是从目录上找供应商就行了。在目录中的供应商要保持产品和服务的质量，它们经常提供自动的记录系统，这样采购人员就可以省去查找记录的时间。不在目录中的供应商要试着提供新东西，消除不满意的地方，以便使购买者考虑他们。他们试图先以小批量订货开路，慢慢再扩大份额。

在调整后的重购(Modified Rebuy)中，购买者修改了对产品性能、价格、付款期限或供应商的要求，通常参加这个工作的人要比参加直接重购的人员要多。在目录中的供应商会紧张，感到有压力，并努力保住自己的生意。不在目录中的供应商可能把调整后的重购看作是一个机会，提供优惠条件，争取新客户。

第一次购买一种产品或服务的公司处在新购(New Task)的形势下，此时成本或风险越大，参加决策的人员就越多，同时在收集信息方面做出的努力也越大。新购形势是市场营销者的机会和挑战，他们不仅尽可能地了解影响购买的因素，同时也提供信息和帮助。

购买者在直接重购中最不需要决策，但在新购中却要精心决策。在新购的情况下，购

买者必须考虑产品的性能、供应商、价格限制、付款条件、订货量、交货时间和服务约定等。这些决策哪个重要,要视情况而定,不同的决策参加者也会做出不同的决策。

许多集团购买者宁愿从一个销售者处购买全部产品,这被称作系统购买(Systems Buying),通常政府购买要紧的武器和通讯系统的工作就属于这种。政府不是购买并装配零件,而是招标寻找能够提供零件并组装系统的供应商。

销售商已经发现购买者喜欢这种方法,并且接受这种系统销售方法。系统销售是一个分为两步的工作。首先,销售商出售一组不可分产品,例如供应商不仅销售发胶,而且也销售成型器和吹风机。其次,供应商销售生产、储藏控制、运输和其他服务全套系统,目的是满足消费者的一揽子希望。

系统销售是争取和保持业务的关键营销策略,只有那些能提供满足客户需要的全套系统的公司才能有合同。例如,印度尼西亚政府为加格塔附近的水泥厂招标,一个美国公司的意向书包括选址、设计水泥工厂、雇佣建筑人员、组装材料设备和把完整的工厂交给印度尼西亚政府。另外一个日本公司的意向书包括全部这些服务,加上雇佣和培训保证工厂运营的员工,通过他们的贸易公司出口水泥,并在加格塔修一些必要的公路和建筑。虽然日本公司的意向书需要资金多一些,但它中标了。很明显,日本人不把这个项目局限于造一个水泥厂(有限的系统销售),而是要使这个厂对所在国家的经济做贡献。他们全面考察了客户的需要,实现了真正的系统销售。

二、集团购买过程中的参加者

谁来购买企业集团市场几万亿美元的产品和服务呢? 参加购买的单位的决策小组组成购买核心(Buying Center),定义为所有参加购买决策过程中的个人和单位。

购买核心包括组织内在购买决策过程中担任下列五种角色的全体成员。

—— 使用者(Users):未来使用产品或服务的集团成员。许多情况下,使用者提出购买提议并帮助确定所需产品性能。

—— 影响者(Influencer):影响购买决策的人。他们帮助确定产品性能,也为评估选择提供信息。技术人员是特别重要的影响者。

—— 购买者(Buyer):具有正式权力选择供应商和商定购买细节的人。购买者可帮助确定产品性能,但主要工作是选择卖方和谈判。在一些更复杂的购买中,购买者可能包括参加谈判的高层领导。

—— 决策者(Deciders):具有正式或非正式权力去选择和批准供应商的人。在常规购买中,购买者常常就是决策者,或者至少是批准人。

—— 挡驾者(Gatekeepers):控制信息不外露的人。例如,购买人员经常有权力阻止推销人员见使用者或决策者,其他挡驾者包括技术人员甚至私人秘书。

购买核心不是购买集团中购买小组的正式名称,它是由承担购买的各类人组成的一种功能性组织。集团内购买核心的规模和组成要视产品和购买情况而定。在常规购买中,一个购买人员便能行使购买核心的权力,并且是购买决策活动中唯一的人。复杂的购买,购买核心会有 20 人或 30 人之多,并且来自集团的不同层次和部门。一个关于集团购买的研究显示,典型的集团设备购买包括来自三个管理层的 7 个人,代表四个不同部门。

购买核心概念提出了一个很关键的市场营销问题，这就是集团市场营销人员必须了解谁参加决策，每个参加者的相对影响作用，他们用什么标准来判断等。例如最大的保健用品和服务公司拜克斯特公司(Baxter International)向医院出售一次性手术服，它试图确认医院的购买决策人，后来发现决策人是采购部副主任、手术室主任和外科医生。他们每个人起不同的作用，采购部副主任分析是否医院应该买一次性手术服，如果是的话，手术室主任要比较同类产品和价格，然后做出选择。这个主任要考虑一次性手术服的透气性、防感染性能、设计、成本，然后买价格最低的符合要求的品牌。最后，外科医生通过报告满意或不满意来影响大家的决策。

购买核心有时也包括一些明显必须参加的人，他们要决定购买。例如公司的喷气机的购买一定要有首席执行官、飞行员、采购人员、法律人员、高层管理人员和其他能做出购买决定的人参加。有时则包括一些不明显的和非正式的人，他们对购买决策有很大影响。一些时候，甚至属于购买核心的人也不了解购买参加人。像GAC公司例子显示的那样，要购买哪种飞机，公司的购买决定可能来自一个董事会成员，她喜欢飞行，了解飞机。这个成员可能在后台左右决策。许多集团购买决策来自购买核心多变的成员的复杂交流。

三、影响集团购买者的主要因素

集团购买者在做决策时会受到许多影响，一些市场营销人员认为，最主要的影响是经济方面的。他们认为购买者喜欢能提供低价格、好产品和好服务的供应商，因为这些供应商注重给购买者经济方面的利益。但是，实际上集团购买者对经济和个人因素都会有反应，他们不是冷漠的，也不是光会精打细算的，更不是无私的，集团购买者也是人和社会成员，他们的反应包括理智和感情。

当供应商提出的条件非常相似，集团购买者就没有什么特别的选择，因为随便选哪个供应商都能满足集团的需要。此时，购买者有可能在决策中考虑个人因素。不过，如果竞争中的产品差异很大，购买者就有义务做选择，这时他们一般会注意经济因素。

图6-2列举了对集团购买者的各类影响因素——环境因素、组织因素、人际因素和个人因素。

图6-2　影响购买者的主要因素

1. 环境因素

集团购买者很大程度上要受面对的和预测中的经济环境的影响，如需求水平、经济前景和货币成本。当经济不稳定时，集团购买者削减新的投资，努力减少库存。

一个越来越重要的环境因素是主要材料的短缺，许多公司现在愿意购买和保持大量稀缺物资，以保证供给。集团购买者也被环境中的技术、政治和竞争变化影响着。此外，文化和风俗也会影响集团购买者在行为和策略上的反应，尤其是在国际市场营销环境中。集团营销者必须注意这些因素，判断它们如何影响购买者，从而把挑战变为机会。

2．组织因素

每个进行购买的集团都有它的目标、策略、步骤、结构和系统，集团营销者必须了解这些。一般常有这样的问题：有多少人参与购买决策？他们是谁？他们衡量问题的标准是什么？公司的政策和局限性是什么？另外，集团营销者需要了解下列购买领域的组织动向：

采购部门升级：采购部常常是较低层的管理部门，尽管他们要经手公司一半以上的成本。不过，许多公司提升了采购部的地位，几个大公司已经将采购部的领导提到副首席执行官的位置。一些公司合并了一些功能性部门，比如采购、仓储控制、生产计划和运输等，并命名为战略材料管理。采购部在许多多国企业中负责世界范围内的材料和服务的购买，许多公司给相当高的补贴，意在吸引有才能的人员加入采购部，这意味者集团营销者还必须增加销售人员，以对付今天精明的集团购买者。

集中购买：在由多分部组成的公司里，由于各分部需要不同，购买是分别进行的。不过近来一些大公司开始集中购买。总部了解各分部购买的材料并进行集中购买。集中购买使公司更具有购买神通，也能节约资金。对于集团营销者来说，这种发展意味着和更少的但是更高层次的购买者打交道。销售者可以用全国性销售部门向客户提供服务，而不是派地区销售人员去各地服务。例如，施乐公司有 250 个全国性的销售部门经理，每个经理管理 1 到 5 个大的分散在各地的客户。全国性的销售部门经理协调整个施乐公司的销售队伍，包括专家、分析人员及各产品的销售人员等，向全国的重要客户提供服务。全国性销售具有挑战性，也需要高水平的销售队伍和复杂的市场营销方面的努力。

长期合同：集团购买者越来越多地寻求与供应商签定长期合同。例如通用汽车公司希望从少数公司购买产品，这些公司愿意将工厂设在离通用汽车公司较近的地方，并生产高质量的零件。许多集团营销者为客户提供电子数据交换网系统，使用这些系统时，销售者把购买者的计算机和自己的计算机连起来，使他们可以及时订货，订货要求自动转到供应商那里。许多医院通过库房的订货终端，直接向拜克斯特公司(Baxter)订货。

购买工作评估：一些公司正在建立激励机制以奖励采购部经理，表彰他们成功的采购工作。同样，销售人员因销售成功也得到奖金。这些系统应该引导采购部经理增加对卖方的压力，争取有利的合同条款。

适时的生产系统：在过去的几年里，世界上的企业接受了几个有创造性的管理概念，如适时生产、早期供应、价值分析、质量管理和弹性生产等。这些方法在很大程度上要影响集团销售者对客户的销售和服务。例如，适时生产意味着生产材料要在适当的时候运抵工厂，而不是放在仓库里等以后用，这需要紧密协调供应商的供应计划和客户的生产计划，使双方都没有过多的库存。

集团市场营销人员需要知道适时生产引起的机会和问题。首先，只有总能得到高质量的产品供应，购买者才可能最大限度地节约成本。因此，集团市场营销人员必须和客户一起工作，使产品符合客户的质量标准。其次，因为适时生产需要不断地交货，集团市场营销

必须将销售点设在离客户公司较近的地方。例如，卡索钢铁公司(Kasle Steel)在别克城设立了一个工厂，为的是向通用汽车公司提供服务。在适时生产方针下，供应仅来自一个公司的情况正在增加，客户一般只和一个或几个可靠的供应商签定长期合同。例如，通用汽车公司仍然从 3 500 个供应商处得到供应，而丰田公司全面实行适时生产，只用了 250 个供应商。适时生产意味着一个公司必须注意满足主要的客户。最后，适时生产要求买方和卖方紧密联系，建立一个迅速交货的程序，并以此来降低成本。许多营销者已经建立了计算机联网的信息系统，把自己和实行适时生产的客户联结起来。

3．人际因素

购买核心通常包括许多参与者，他们之间会相互影响。集团营销人员常常发现很难断定什么人际因素和组合因素会干扰购买过程。就像一个人写的那样："经理们并不带着标志以表明谁是'决策者'，谁是'不重要人物'。权力常常是看不见的，至少对销售代表来说是这样。"购买核心中职位很高的人也不一定很有影响力，成员中能控制奖励或处罚的人常在决策中起重要作用，如专家或者和重要人物有关的人等。人际因素常常很尖锐，如果可能，集团营销人员必须试着了解这些因素，并制定相应的策略。

4．个人因素

购买过程中的每个人都带有个人动机、感觉和偏好。这些因素会受个人情况的影响，比如年龄、收入、教育、专业、个性和对风险的态度。此外，购买者还有不同的风格，有的属于偏重技术型购买者，选择供应商前，会对竞争性的提议进行认真评估；而直觉型购买者，凭直觉选择销售商。

四、集团购买过程

表 6-2 列出了集团购买过程中的八个阶段。购买者如果是面对一项新的工作，常常会经过全部八个阶段。如果是调整后的重购或直接重购，购买者可能会跳过一些阶段。这里，我们只考察典型的新购过程。

表 6-2　集团购买过程中的主要阶段与购买状况的联系

购买过程中的阶段	购买状况		
	新购	调整后的重购	重购
1．确认需要	是	可能	否
2．描述基本需要	是	可能	否
3．确定产品	是	是	是
4．寻找供应商	是	可能	否
5．提出方案	是	可能	否
6．选择供应商	是	可能	否
7．制定日常订货明细	是	可能	否
8．检查运行情况	是	是	是

1．确认需要

当公司的某个人认识到问题或需要，也认识到某些特定的产品或服务能够解决问题

或满足需要，购买过程就开始了。确认需要(Problem Recognition)的过程可以由内部或外部的刺激引起。从内部来说，公司可能决定生产一种新产品，需要新设备或材料；或者机器出现故障，需要新零件等；也可能销售经理对目前供应商的产品质量、服务或价格不满意等。从外部来说，购买者可能从展览会的展览或广告上获得信息，或是从某个推销员的电话里得知有又便宜又好的产品。事实上，集团营销者经常提醒客户潜在问题的存在，并且介绍说自己的产品如何能使问题迎刃而解。

2．描述基本需要

认识到需要后，购买者下一步要描述基本需要(General Need Description)，决定所需项目的特点和数量。对于一般性项目，这个过程并没有什么问题。如果是复杂项目，购买者需要和工程师、操作人员或顾客等共同确定项目的条件。这个小组可能会权衡产品的可靠性、耐久性、价格或其他方面。在这个阶段，聪明的集团营销者可以帮助购买者弄清需要，并提供有关产品特点的信息。

3．确定产品性能

购买单位下一步是确定产品性能(Product Specification)，这常常需要一个工程小组做价值分析。价值分析(Value Analysis)的目的是降低成本，这项工作要对产品各个部分仔细研究，看看是否能重新设计、实行标准化或用成本低一些的方法来制造等。小组要决定产品的性能，并仔细说明。销售者也能用价值分析作为工具来帮助寻找解决办法，比如，向购买者展示达到目标的好方法。局外销售者也可将新购转为重购，并以此获得机会，赢得新客户。

4．寻找供应商

购买者现在开始寻找供应商(Supplier Search)的过程，以便找到一个最好的卖方。依据商业目录、计算机查询，或者通过电话查询其他公司，购买者可以列出合格的供应商的目录。工作越新、项目越复杂、成本越高，购买者寻找供应商花的时间也就越多。供应商要设法把自己公司的名字列在主要商业目录上，并在市场上有一个良好的声誉。销售人员要注意那些处在寻找供应商过程中的公司，并让他们考虑自己的公司。

5．提出方案

在提出方案(Proposal Solicitation)阶段，购买者邀请供应商并提出方案，供应商一般只提供产品目录或派一个销售员。不过，当项目复杂或价格很高时，购买者时常要求每个可能的供应商提供书面方案或正式文件。

为了答复购买者的提案，集团营销人员必须对研究、书写和提交销售计划等工作十分熟悉。计划也应是市场营销的文件，而不仅仅是技术文件。提交时要能够激励人们的信心和使自己的公司形象优于竞争者的形象。

6．选择供应商

购买核心的成员现在开始审查销售计划和选择一个或几个供应商。在选择供应商(Supplier Selection)阶段，购买核心时常做一个表格，里面列出令人满意的供应商的重要特征。在一次调查中，一个采购负责人列出以下特征作为影响供应商和客户关系的重要因素：产品质量和服务、交货及时性、公司行为的规范性、交流中的信誉以及价格的竞争性。

其他重要因素包括维修和服务能力、技术支援和指导、地理位置、业绩历史和声誉等。购买核心的成员将为这些特征打分，他们常用类似表 6-3 的表格。在这个例子中，供应商的质量、服务、适应性和声誉都是最好的，但是价格和交货情况一般。现在购买者需要决定这两个弱点有多重要，并与其他可能的供应商做比较。这个评价也可以根据七个特征的不同重要性来做。

表 6-3　供应商分析实例

供应商特点	等级				
	很差 (1)	差 (2)	一般 (3)	好 (4)	很好 (5)
价格竞争性			×		
产品质量和可靠性					×
服务和维修能力					×
交货及时性			×		
销售代表的素质				×	
满足客户需求的程度					×
总声誉					×
平均分= 4. 29					

各种供应商特征的重要性要看购买者所处的购买情况。对 220 个采购经理的调查表明，在购买标准产品时，经济特征是最重要的；运行情况在非标准产品或复杂产品的购买中显得很重要；而供应商满足购买者不断变化的需要的能力，在任何情况下都十分重要。

做出最后选择之前，购买者可能要与自己中意的供应商洽谈，以获得更好的价格或条款。最后，他们可能选择一个或几个供应商。许多购买者愿意有多个供应商，这样不会被一个供应商控制住，并能比较价格也能比较几个供应商的情况。

7. 制定常规订货明细

现在购买者需要制定常规订货明细(Order-Routine Specification)。它包括最后选定的供应商、技术特性、质量要求、预定的交货时间、退货政策和保证等。为了设备的维护、修理或操作，购买者常签定一个一揽子合同，而不是签分期订单。一揽子合同能建立一种长期关系，在这种关系下，供应商对购买者做出承诺，保证在一定时期内，按商定的价格提供产品。销售商有存货，购买者也需要供货时，只需通过计算机自动打出订货单给销售商。一揽子合同节约了每次订货洽谈花的时间和金钱，这种合同使购买者能写入更多的内容，也可以减少库存和运行资金。

一揽子合同形成单方大量供应的状况，这种方式使供应者和购买者紧密联系，除非购买者对价格和服务不满意，否则其他供应者很难插来。

8. 检查运行情况

在这个阶段，购买者检查运行情况。购买者可以与操作人员联系，看他们如何评价。运行情况检查(Performance Review)可导致购买者继续、修订或放弃购买。销售者的工作是注意购买者考虑的因素，以保证自己能让客户满意。

我们已经阐述了新购情况下的那些典型阶段,这个八阶段模型,简单描述了集团购买过程,不过实际上这个过程通常要复杂得多。

在调整后的购买和重购情况下,企业会跳过或绕开一些阶段。每个集团有它自己的方式,每种购买情况也有不同的特点。不同的购买核心成员可能涉及不同的购买阶段。尽管某些购买过程一定会发生,但购买者不是总是遵循这个程序,他们可能会加一些步骤,也时常重复一个步骤。

第三节　机构和政府市场

到目前为止,我们关于集团购买的讨论主要是围绕企业购买者的,这些内容有些也适用于机构和政府组织的购买,但是,这两个非商业市场有它们另外的特点和需要。因此,在这最后的部分里,我们将讨论机构和政府市场的情况。

一、机构市场

机构市场(Institutional Markets)包括学校、医院、护理院、监狱和其他机构,这些机构需要向他们责任范围内的人提供产品和服务。不同机构的主管单位和目标是不同的。例如,医院是盈利的,但不盈利的爱心医院只是为穷人治病,政府医院可能专为退伍军人提供服务。

许多机构市场的特点是低预算和老主顾。例如,医院病人没有太多自己的选择,只能吃医院提供的饭食。医院采购人员需要为病人买合格的食品,他们的购买目标不是利润。低成本也不是目标,因为食品是全部服务中的一部分,再说病人如果向他人抱怨食品,会损害医院的名声。所以,医院采购人员必须寻找机构食品的销售者,他们的产品需要达到或超过某种最低标准,同时价格还必须低廉。

许多销售者建立不同的部门以满足机构购买者的特点和需要。例如亨氏公司(Heinz)的番茄酱和其他产品在生产、包装和定价上都不同,为的是满足医院、大学和其他机构的要求。

二、政府市场

政府市场(Government Markets)为许多公司带来机会。单是在美国,联邦、州和地方政府就有 82 000 多个单位买产品。世界各地的各级政府也为公司提供了大量的销售机会。政府购买和集团购买在许多方面都很相像,但想向政府市场出售产品和服务的公司也必须认识这其中的许多差别。为了成功地向政府销售,卖方必须确认决策人,识别影响购买者行为的各种因素,了解他们的购买决策过程。

美国联邦政府的购买,既包括民用物资也包括军用物资。各个政府部门、管理局、办事处、董事会、委员会、领导人员办公室、和其他单位负责着民用物资的购买工作。同时,总服务局帮助民事部门和其他常规部门购买普通民用物资(例如办公家具和设备、车辆、燃料等)。联邦军事购买由国防部进行,并主要通过国防后勤部、陆军、海军和空军。为减少

重复购买，国防后勤部购买和分发所有的部队物资，它主管六个供应中心，包括建筑、电子、燃料、个人装备、企业物资和常规物资。州和地方的购买机构包括校区、公路管理部门、医院、住房办公室和许多其他单位。它们各自有自己的购买过程，销售者都必须掌握。

1．影响政府购买者的主要因素

像消费者和集团购买者一样，政府购买者也被环境、组织、人际关系和个人因素影响着。一个主要的政府购买的特点是，它要受大众的全面监督，监督来自国会，也来自各种组织，它们对政府如何花纳税人的钱十分感兴趣。由于费用决策要被公众复查，政府组织要写许多文件和填许多精细的表格，批准前还要签好字。面对官僚性十足的单位，市场营销人员必须设法去掉那些官样文章。

非经济因素在政府购买中也在起作用。对萧条的企业和地区、小企业、少数民族拥有的企业和避免种族、性、年龄歧视的企业，政府购买者要给予帮助。

政府组织一般要求供应商提交应标文件，并从中选择出标价最低的。在一些情况下，为了特别高的质量，或是为了保住某企业的声誉，使它按时完成合同，政府购买者有时也进行让步。如果项目复杂，牵扯大量研究开发费用和风险，或是在没有竞争的情况下，政府也通过谈判来进行购买。政府一般先满足本国的供应商，然后再考虑国外的供应商，每个国家都希望先满足自己人，即使外国人给出的条件更好。欧洲经济共同体正在试图修正这种偏差。

2．政府购买者决策过程

政府购买的实际做法对供应商来说似乎很复杂，波动也大，因为他们听到太多的人抱怨政府购买的过程。这些问题包括太多的文件、官僚主义、不必要的规定、强调低价格、拖延决策、变换采购人员以及多变的政策等。抛开这些障碍，向政府出售的活动也可能很快就完成。政府一般会提供购买需要和过程方面的信息。另外，像供应商寻找客户一样，政府也常常积极吸引新的供应商。

例如，小型企业管理局印发了一个《美国政府购买和销售目录》，其中列出了几千种政府经常购买的项目和购买单位；政府出版办公室印发了《商业企业通讯》，上面列出最新的购买计划和合同概要；这些都能够帮助市场运作。商业部出版了《美国业务》，解释了美国的政策和计划，简明地给出了世界范围内的商业信息。在几个主要城市里，总服务局指导着企业服务中心，那里的人员提供辅导机会，告诉人们政府购买方法、供应商应遵循的步骤，以及可获得的机会等。各种商业杂志和协会提供信息，告诉人们如何接近学校、医院、公路管理部门和其他政府机构。

许多公司向政府销售不是出于营销目的，这有几个原因：政府购买的总额是由选出的领导人决定的，而不取决于开发市场的市场营销方面的努力；政府购买强调价格，这使供应者努力在技术上投资，以降低成本；当产品的性能仔细地确定后，产品差异不再是一个市场营销因素，广告或人员推销对中标来说也不是关键。

更多的公司,比如罗克威尔公司(Rockwell International)、伊斯曼·柯达公司(Eastman Kodak)、固特异公司等,正在设立单独的进行政府市场营销的部门。这些公司希望处理好投标中的工作,使投标变得科学些,能满足政府的需要,而不仅仅是响应政府的要求,集合竞争方面的才能,准备很强的交流队伍,去展示公司的竞争能力。

本章小结

集团市场十分巨大,在许多方面,它和消费者市场是一样的。集团市场上,购买者一般较少,但都很大,地理上也比较集中。集团市场需求与消费者市场不同,表现出派生性、非弹性和波动性。在这些市场中,集团购买者要面对更复杂的购买决定。为了处理这些复杂问题,单位常常派出许多不同于消费者的、训练有素的专业人员。

集团购买者根据三种不同的购买情况做出决策:重购、调整后的重购和新购。这些工作由购买单位的决策小组——购买核心来主持,它里面包括起不同作用的许多人。像消费者市场一样,也有许多环境、个人和人际因素要影响集团购买者,此外还有组织因素,这对集团购买来说是特殊的。

集团购买过程有八个阶段:确认需要、描述基本需要、确定产品性能、寻找供应商、提出方案、选择供应商、制定常规订货明细和检查运行情况。当集团购买者变得更为复杂时,市场营销者必须以适当的方法做出反应。

机构市场很大,包括学校、医院、监狱和其他机构,它们向职能范围内的人提供产品和服务。这些市场通常预算很低,并且都是老主顾,只和个别机构打交道。

政府市场巨大并且多样,专门的政府购买者为国防、教育、公共福利和其他公共需要进行购买,常常通过公开招标或谈判的形式。国会的高层次监督和其他监督群体使政府购买变得低效和复杂,它们需要各级的批准。

关键术语

集团市场(Business Market)　为再生产产品或服务购买产品的所有组织。它们的目的是通过重新销售或租赁盈利。

集团购买过程(Business Buying Process)　集团购买者根据购买产品或服务的需要,评估、选择不同品牌和供应商的决策过程。

派生需求(Derived Demand)　从其他消费者产品中产生的集团需求。

直接重购(Straight Rebuy)　企业日常的重复订购,不需要调整。

调整后重购(Modified Rebuy)　企业购买的一种情况,购买者更改关于产品的性能、价格、条款或供应者。

新购(New Task)　企业购买的一种情况,指首次购买一种产品或服务。

系统购买(Systems Buying)　集团购买者从一个销售者处购买全部产品。

购买核心(Buying Center)　参加购买的组织的决策小组。

使用者(Users)　未来使用产品或服务的集团成员。

影响者(Influencers)　影响购买决策的人。

购买者(Buyer)　具有正式权力选择供应商和商定购买细节的人。

决策者(Deciders)　具有正式权力去选择和批准供应商的人。

挡驾者(Gatekeepers)　控制信息不外露的人。

确认需要(Problem Recognition)　集团购买决策过程的第一步,公司里的人确认一种问题或需要,并且可以通过获得新的产品或服务来解决。

描述基本需要(General Need Description)　集团购买决策过程的步骤,决定所需项目的特点和数量。

确定产品性能(Product Specification)　集团购买决策过程的一步,确定最好的技术产品特点。

价值分析(Value Analysis)　降低成本的一种方法,决定产品部件,以便决定是否重新设计、标准化或使用节约的方法。

寻找供应商(Supplier Search)　集团购买决策过程的一步,企业寻找最好的销售商。

提出方案(Proposal Solicitation)　集团购买决策过程的一步,企业邀请供应商提出方案。

选择供应商(Supplier Selection)　集团购买决策过程的一步,企业审查提案,选择一个或多个供应商。

常规订货明细(Order-Routine Specification)　集团购买决策过程的一步,包括最后选定的供应商、技术特性、质量要求、预定交货时间、退货政策和保证。

运行情况检查(Performance Review)　集团购买决策过程的一步,企业评估供应商的情况,决定是否继续、修改或拒绝订货。

机构市场(Institutional Market)　向需要照料的人提供产品和服务的机构,包括学校、医院、护理院、监狱和其他机构。

政府市场(Government Market)　联邦、州或地方政府,为政府工作购买或租用产品或服务。

讨论题

(1) 在行业性的短缺中,苹果计算机公司(Apple Computer)付很高的价钱买了上百万个存储芯片。不久,需求下降了,芯片又便宜又多,苹果公司损失了许多。提出一个可以对付这种形势的长期合同。

(2) 分别指出下列案例属于哪种购买情况:(a) 克莱斯勒公司(Chrysler)购买计算机安装在车里,调整发动机工作情况,改变驾驶条件。(b) 大众汽车公司(Volkswagen)为面包车生产线购买火花塞。(c) 本田公司(Honda)为新 Acura 牌车购买灯泡。

(3) 如果法律事务所的购买核心决定为工作人员购买大件办公用具,作为办公设备的营销人员应如何判断核心成员的作用?

(4) 讨论影响州警察和地方警察购买雷达速度监视仪的环境因素。

(5) 纽斯维特公司(NutraSweet)和其他公司向公众做广告,宣传那些消费者买不到的产品,确定一下这个策略是否能帮助公司把产品卖给中间商们。

(6) 假设你在向某公司销售一批公司销售人员用车,销售人员喜欢大车,这样你的利润也高,但公司购买者要买小车。列出可能的购买核心成员,并描述一下你如何去满足这些成员的需要。

案例六　控制行业市场

电器控制技术公司(ACT)的销售部经理古利格里·皮尔先生正在听公司首席执行官和首席执行官沃雷斯·雷松先生主持的会议,首席执行官拿着一份全国商业杂志的报告。ACT 公司设计、制造和销售触摸式家用电器控制器,用在微波炉、炉灶和洗衣机上。这些控制器使消费者可以不用传统的开关和拨号盘,就能操作机器。

“我的看法是,不久以后,洗衣机和干衣机的消费者,通过触动一下数字控制板,就可以洗衣和干衣了。消费者只需触动控制板,告诉机器里面有什么样的衣服就行了。例如,使用者告诉机器,里面有精细纤维织物,机器会自动控制程序、水温,并会适时加入洗衣粉。至于说干衣机,消费者指出衣服的种类,机器就会选择适当的温度和转速,感觉潮湿程度,衣服干后,机器自动停止。这可以节省消费者的许多时间,他们也不必操心,还能节约能源。不过现在,消费者要按许多按钮,还要转动数码盘(电子机械控制装置)。此外,他们还得是专家,懂得洗各种衣服的方法才行。实际上,在欧洲,这方面已有重大进展。”

“听起来令人振奋,但是这些控制板有市场吗?”记者问。

“如你所知,”雷松先生继续说,“家用电器市场是成熟的,美国制造业的生产,1990 年达到了 180 亿美元,1980 年到 1990 年总销售量的平均增长率为 5.6%,而微波炉在同期的增长率只有 4.3%。好的消息是,据估计,只有 20% 的家用电器有触摸式控制板,多数还是高级电器。我想我们能够很便宜地生产数字控制板,并用在中档电器上。电子控制板的市场有很大潜力,并且实际只有五个客户:通用电器公司(GE)、惠而浦公司(Whirlpool)、伊莱克斯公司(Electrolux)、梅泰格公司(Maytag)和雷索恩公司(Raytheon)。我们了解我们的客户,另外,我认为最终使用者能接受电炉灶和其他电器上的触摸式控制板,因为他们已经使用过微波炉上的那种控制板。”

“那么你使制造商们在电器上安装这种控制板的营销策略是怎样的呢?”一个记者问道。

“古利格里和我在仔细地审查我们的营销策略,事实上,他刚刚结束了一些市场营销方面的研究,希望这能帮助我们解决一些决策问题。”

“如你们所知,”雷松继续说,“我们策略的一个主要部分是在美国生产我们的控制板,制造商对电器零件成本非常敏感。控制器工业中传统的作法是在海外生产,从而使成本低廉。我不认为这种传统依然有必要。当然,人们可以节约一些劳动成本,但直接的劳动力成本只是产品成本的一小部分。当你去海外生产时,你会增加运输成本、进出口费用和额外的管理人员。全面看来,你根本不省多少钱,倒把事情搞复杂了。如果我在美国生产,我

的研究与开发、工程和生产人员离得很近,如果有问题,很快就能解决,这些若是用电话与千里之外的人联系就难了。”

记者插话说:“你曾经提到制造商对价格十分敏感,他们只在较高级的电器上用,与标准电子机械控制板相比,你如何能使你的价格有竞争力呢?”

布莱恩·奥索夫(Brain Althoff)是ACT公司的副首席执行官,也来参加会了,他接着雷松的话说:“我们策略的另一个关键部分是标准化。许多控制板制造商只为一个电器生产商设计和制造控制板,有的甚至专门生产只适合一种电器的专门控制板,这会产生两个问题。首先是增加成本,因为需要多种控制板;其次是增加开发时间,因为控制板生产商必须为每个新产品或改型的产品设计专门的控制板。ACT公司将生产标准的控制板,它适用于整个产品线上的各种产品。控制板看起来会不同,产品也会有不同性能,但主要控制零件、微处理器、零件和线路板是基本相同的。我们将使用软件去变换性能和功能,用这种方法,我们可以造多种控制板,降低成本并把好处转给顾客。”

记者的确印象很深,接着又问:“听起来相当不错,你们已经着手做了吗?”

“是的。”雷松很有兴致地回答,“例如,一个主要的微波炉生产商接受了我们供应控制板的合同,过去这个公司用12种控制部件,我们只要两个就解决了,一个为国内型号产品,另一个为出口型号产品。我想,如果你了解到,因为型号少,那个公司和ACT公司的库存都很少,你会更加认识到我们所节约的东西。再说‘产品——开发’时间也大大节约了。”

“你说的‘产品——开发’时间是什么?”

古利格里·皮尔解释道:“记住ACT公司是卖产品给电器制造商的,这些制造商或是卖他们自己品牌的产品,比如惠而浦,或是作为‘初始制造商’供应产品给零售商,比如供应给西尔斯公司,产品则用西尔斯的品牌‘肯默(Kenmore)’。如果西尔斯公司决定向新客户供应,它会对初始制造商提建议要新产品。之后,初始制造商的市场营销人员就会研究这些产品的性质,并告诉工程设计人员;工程设计人员会搞出初始设计,使新的干衣机具有新的性能,然后通知采购部;采购部就会将新的要求通知供应商,包括控制板供应商,他们会向初始制造商投标依某种价格生产零件;然后供应商和初始制造商就会有一系列的谈判。到所有这些都结束时,可能距西尔斯提出要新干衣机的时刻已经很久了。”

“如果这电器需要一个新的控制板,制造者必须先设计,然后才能制造和定价,或者控制板的制造者可能认为,西尔斯公司或初始制造商的思想过时了,因为新技术和有竞争性的产品已经使他们落后了。”皮尔最后说。

“那个过程太复杂也太慢,”雷松插话说,“当西尔斯公司把想法传达给各类人员时,很可能还在交流中就出现了许多问题。”

“我们要改变所有这些。我们认为,西尔斯公司的产品开发人员、电器制造商的产品开发人员和ACT公司的人员,应该一起开始一个过程,共同找出价格和性能都合适的产品配置。我们需要获得相同的信息,这样开发过程就会快一些,并且变动也少。”

“这是不是就是我读到的日本人开发产品的方法?”记者问。

“完全正确,韩国人也是这样。”雷松表示同意。“如果我们想有机会进入全球市场,我

们最好也开始这样做。”

“谁在和你们竞争呢?”

“我们有两组对手:电子机械控制部件的生产商和电子设备制造商。电子机械部件制造商正在试着转向新技术,但这对他们来说很困难,他们必须放弃他们自己的产品。我更关心那些造电子控制部件的,在那方面我们能竞争,他们在遵循传统的策略。”

记者停了一下,然后接着问:“你提到家用电器工业的规模,但控制板市场的规模有多大呢?”

“我们估计控制板市场在美国和欧洲,大概是每年20亿美元,并且两个市场差不多大。”皮尔答道,“事实上欧洲市场可能大一点,电子控制板占不到50%。”

“这听起来都很有趣,”记者从椅子上站起来时说,“我愿意看看你们给我的材料,然后明天再约见一次。我相信我们的编辑一定对你们打算做的事十分感兴趣,也可能把这写成一篇报导。我得弄准你们今天对我说的,这样才能在文章中准确描述你们的故事。谢谢,你们三人得回去工作了。”

记者离开后,雷松、奥索夫和皮尔回到会议桌旁。

“好了,你们怎么想?”皮尔问。

雷松想了一会儿说:“我想公共关系对我们无妨,如果他们要发文章,只希望他们能发篇好的。我把你请来,是想知道你的市场营销项目有了什么结果。”

过去的两个月中,皮尔一直用电话采访一些制造商、零售商和家用电器行业中的其他人,目的是想对这个行业有个细致的了解。他用了开放式的问卷(见案例四)作为记录的形式,对每个被访问人都做了记录,也做了示例来总结这些结果。

“首先,我们访问了行业中的67个人,包括工程人员、营销人员和采购人员,我们也在零售商处访问了20个人,比如他们的客户和其他了解这个行业的人。我们重点了解被访问人对1991年使用电子控制的家用电器的百分比和对1996年的情况的估计(见示例6-1)。我也总结了人们的主要看法(见示例6-2)。最后,我作了两个表,一个是市场份额的,另一个是价格方面的,这对我们很有用(见示例6-3和示例6-4)。

示例 6-1　对1991年和1996年电子控制装置变化的估计

	1991(%)	1996(%)	5年变化的倍数
洗衣机	5	10	2.0倍
电干衣机	5	15	3.0倍
煤气干衣机	5	15	3.0倍
微波炉	90	90	1.0倍
电子炉灶	20	50	2.5倍
煤气炉灶	15	40	2.7倍
冰箱	2	5～50	2.5～25.0倍
洗衣机	5	15	3.0倍
空调机	10	25	2.5倍

示例 6-2　ACT 公司市场调查结果(调查中不同岗位被访问人的意见)

1. 制造商的设计人员

—— 供应商需要告诉人们电子系统要好得多。

—— 我觉得电子控制板的价格和电子机械控制装置板的价格一样，如果从整个控制装置来考虑，甚至更便宜。

—— 供应商发展中的重要趋势是……与制造商的联系更加密切。

—— 电子控制问题不在技术，而在供应商，因为技术已经十分可靠。

2. 制造商的市场营销人员

—— 对电子产品开发来说，两至三年太长了。

—— 为什么在白色产品(炉灶、洗衣机和干衣机等)上的电子控制装置不像微波炉上的那样可靠?

—— 制造商们发现电子控制装置的成本和盈利间有差距，需要进一步调整成本和利润的关系。

—— 如果电子控制板成本与电子机械装置持平，那它很快会取代电子机械装置。

3. 制造商的采购人员

—— 电子装置需要有一些特点，才能引得顾客愿意多花一些钱。

—— 顾客需要了解可靠性。

—— 供应商应有能动性和创造性。

4. 媒介群体(包括出版商和编辑)

—— 电子控制是未来的趋势。

—— 目前成本可能是电子控制的主要障碍。

—— 节能是目前的一个主要问题。

5. 零售商

—— 价格是主要问题。

—— 消费者被复杂的电子控制装置吓住了，如果要人们接受它，那电子控制必须简单。

—— 可能的话，电子控制应只有一个按钮，即装进机器，按按钮，然后就由机器做了。

示例 6-3　1990 年主要家用电器制造公司的市场份额(%)

	伊莱克斯	通用电器	梅泰格	雷索恩	惠而浦	其他
洗碗机	19	35	11	—	34	1
电干衣机	8	19	15	4	52	2
煤气干衣机	9	13	15	3	55	4
冷冻箱	32	37	6	5	99	5
电炉灶	19	47	11	6	15	2
煤气炉灶	20	34	21	20	—	5
冰箱	19	49	9	14	27	2
洗衣机	9	15	17	4	52	3

示例 6-4　按价格档次排列的家用电器行业的主要品牌

价格档次	伊莱克斯	通用电器	梅泰格	雷索恩	惠而浦
高档价格	Frigidaire	Monarch	Jenn-Air	Amana	KitchenAid
			Maytag		Bauknechi
中档价格	Frigidaire	General Electric	Maytag	Caloric	Kenmore
	Westinghouse		Magic Chef	Speed Queen	Whirlpool
低档价格	Westinghouse	RCA	ADmiral	Caloric	Roper
	Kelvinator	Hotpoint	Norge		Estate
等外	Gibson		Signature		

案例问题

(1) **总结** ACT **公司目前的市场营销策略,** ACT **公司应该做怎样的决策**?
(2) **家用电器行业的需求情况是怎样的**? **哪些因素造成这样的需求**?
(3) **家用电器行业的购买决策过程是怎样的**? ACT **公司如何试图去改变这个过程**?
(4) **关于家用电器控制部件的决策过程中, 制造商购买核心中的成员都有谁**?
(5) **在与购买核心打交道时,** ACT **公司在制定策略时应考虑哪些环境和组织因素**?
(6) **为帮助** ACT **公司改进市场营销决策, 你能提出哪些建议**?

第七章　测量与预测需求

本章学习目的　当你学完本章后，应该能够做到以下几点：

(1) 指出定义市场的不同方法。

(2) 讨论测量当前市场需求的方法，并比较市场结构法和市场因素指数法的差别。

(3) 列举和解释预测未来需求的几种方法，包括购买者意向调查、销售人员意见及专家意见、市场测试、时间序列分析、前兆因素分析和统计需求分析。

澳洲航空公司(Qantas)是澳大利亚的国际航空公司，生意很好。它的市场在太平洋盆地区域，世界上经济发展非常快的几个国家和地区就在那儿，包括日本、澳大利亚和四个新兴工业化的地区或国家，它们是香港、新加坡、韩国和台湾。这个区域的航空旅行大大超过世界平均水平。工业预测显示，到 2000 年，太平洋盆地的航空旅行，要占全世界航空旅行的 40%。

这样快的增长给澳洲航空公司和其他在太平洋盆地区域服务的航线带来了巨大的机会。不过，这种情况也引出了头痛的事情。为适应迅速增长的需求，并从中获得好处，澳洲航空公司要准确地预测需求，并提供服务。澳洲航空公司需要预测有多少人要旅行，什么样的人会旅行，他们去什么地方，什么时间去等等，也要预测总需求和需要提供服务的每个市场的需求。澳洲航空公司必须估计在各种情况下，使用不同策略可能获得的份额。它不光是要预测明年的，还要预测未来两年、五年甚至更远的情况。

预测航空旅行需求不是一件容易事，许多因素会影响人们旅行的次数和地点。为了做出准确的需求预测，澳洲航空公司必须首先预测影响需求的主要因素的变化，比如世界经济和各国经济的状况、人口特点、人口增长、政治发展、技术进步、竞争活动等等。

需求变化很快，并且常常还是戏剧性的。例如，在日本、澳大利亚和太平洋盆地区域，相对而言经济在发展，政治也稳定，航空旅行需求剧增。世界旅行者数量一直在增长，他们都往那里飞。90 年代里，去澳大利亚旅游的人数翻了三倍。太平洋盆地国家的人，旅游的也很多，例如，去年日本大约有 1 200 万人在海外度假，比过去几年增长了 10%。在这样多变的情况下，预测需求变得很困难。

比这更复杂的是，澳洲航空公司必须预测需求以外的事情，它必须预测影响它为这种需求提供服务的诸多因素，例如什么样的机场设施才够用？会不会影响澳洲航空公司？飞机上有没有足够的熟练人员？在太平洋盆地，需求飞速增长，但支持系统却没有。飞机跑

道和停机坪的短缺,已经限制了澳洲航空公司的航班数量,结果,澳洲航空公司可能不得不少买一些飞机,并且得买大型飞机。飞机少了,机组人员就不需要那么多。大型飞机可多载乘客,每个航班特别有利可图。

澳洲航空公司的预测中有许多重要决定,大概最重要的就是购买飞机。为了满足高速增长的需求,澳洲航空公司知道它需要更多的飞机,但究竟需要多少呢?每架波音747-400型飞机大约要1.35亿美元,多订几架费用就不得了。另外,如果澳洲航空公司少买了几架,短期内就没有办法。一架飞机从订货到交货大约需要两年,如果澳洲航空公司过高地预测了需求,哪怕只是百分之几,费用负担也是不得了的;如果低估了需求,就会失去盈利的机会,使愿意乘澳洲航空公司飞机的旅客失望,结果造成长远的销售和声誉上的损失。

归根结底,对澳洲航空公司来说,预测问题还不是暂时消费者满意与否或销售多少的问题,而是公司生存的问题。事实上,澳洲航空公司有许多航班是在准确预测基础上的。

当一个公司发现了一个有吸引力的市场,它必须仔细估计这个市场目前的规模和以后的潜力,过高或过低地估计需求会给公司造成很大损失。本章叙述了测量和预测需求的原理和工具,下一章将讨论市场定量分析方面的问题,看看公司如何细分市场和选择最有吸引力的子市场。

需求可以从不同层次来测量与预测。图7-1显示了75个不同种类的测量需求的方法。例如,电子通讯和电子产品巨人摩托罗拉公司可能可以从5个不同的产品层次来测量需求:产品种类、产品线、摩托罗拉公司以及它的竞争对手的全部产品、公司全部产品的销售情况,包括电话、计算机芯片和其他产品,或者多个公司的总销售量,包括摩托罗拉、英特尔(Intel)、NEC、松下和其他竞争者的整个行业销售情况。摩托罗拉公司可能还要测量某个客户、商域、地区、国家甚至全世界的需求。最后,摩托罗拉公司还可能对它的各种产品和按地理位置划分的市场进行短期、中期、长期的预测。

图7-1 75种测量需求的方法(5×5×3)

每种测量需求的方法都有它的目的,摩托罗拉公司可能预测在美国的全部产品的短期需求,并以此作为订购原材料,计划生产和争取贷款的依据;或者它可以预测亚洲对电话的长期需求,并以此作为设计国际市场发展策略的基础。

第一节　市场的定义

测量需求使人们对市场的有关问题有一个清楚的了解。市场这一名词在过去年代里有许多不同的意思,起初的意思是一个买卖东西的地方,买主和卖主在那里交换产品和服务。中世纪城镇里有空场作为市场,卖东西的人把产品带去,买东西的人在那里选购。今天的城市里,购买和销售一般在专门的商业地点,而不在市场了。对一个经济学家来说,市场描绘了所有买主和卖主对产品或服务的交易。所以,软饮料市场包括卖方,比如可口可乐公司、百事可乐公司和全体买软饮料的消费者。

对市场营销人员来说,市场(Market)是现在和未来购买产品和服务的购买者,既然市场是购买者实体,行业(Industry)就是销售者实体。某种市场的规模要由这种市场上的购买者数量来决定。产品或服务的未来购买者有四个特点:兴趣、收入、购买途径和资格。

拿本田牌(Honda)摩托车的消费者市场来说,接近这个市场,本田公司必须估计对拥有摩托车有潜在兴趣的购买者数量。为此,公司可能进行随机抽样,提出以下问题:"您有兴趣买一辆自己的摩托车吗?"如果十个人中有一个说"有",本田公司可能考虑这10%的消费者,会是摩托车的潜在市场。

但是,光是消费者兴趣还不足以定义摩托车市场,潜在消费者还必须有足够的收入,买得起产品才行。他们必须有能力回答下面的问题,"您有财力购买摩托车吗?"事实上,价格越高,能答"是"的人越少。市场要由兴趣和收入来决定。

其他障碍也会影响摩托车市场的规模。例如,如果本田公司不在发展中国家分销它的产品,在这些国家的潜在消费者就不可能成为消费者,或者在一些国家,只有部分人能买。例如,在一些州或国家,法律禁止卖摩托车给18岁以下的任何人,在这些地方,岁数小点儿的消费者不是合格的本田摩托车的顾客。

为了开发有效的目标策略,并使市场营销方面的努力更有针对性,公司必须很好地测量目前的市场需求,同时还必须预测未来的需求。过分乐观地估计现在和将来的需求,可能会浪费资财和带来过多的库存;低估需求等于失掉销售和盈利的机会。

第二节　当前市场需求的测量

我们现在来讨论估计当前需求的实际方法。市场营销人员要估计三种不同的当前市场的需求:市场总需求、区域市场需求和实际销售额与市场份额。

一、估计市场总需求

某种产品或服务的市场总需求(Total Market Demand)是消费者群体将要购买的总量,而这个消费者群体的地理区域、购买时间段和环境都是特别定义了的,涉及行业的水平和内容也是定义了的。

市场总需求不是一个固定的数值,而是各种因素组成的函数。例如,下一年美国冰激凌的市场总需求要根据生产商Sealtest公司、Breyers公司、Haagen-Dazs公司、Ben &

Jerry's 公司和其他公司的投资情况来定, 还要考虑消费者在健康方面的看法和主要市场区域的天气情况。

图 7-2 的 A 部分显示了市场总需求和各种市场因素之间的关系。横轴代表了给定时间内, 行业市场营销费用的不同水平, 纵轴代表了对应的需求水平。曲线表示了行业市场营销努力的不同水平和对应的需求量水平。销售的最低水平即使没有市场营销方面的努力也可以达到, 多一些市场营销的投入会产生较高的需求水平, 先是递增, 然后递减。市场营销的努力超过一定水平后就不会引起市场需求的增加。市场需求的上限被称作“市场潜力”(Market Potential)。以特定环境下有计划的行业市场营销努力作为条件, 行业市场预测显示了期望市场需求。

在市场下限和市场上限间的距离表明市场营销工作与市场需求敏感性的关系。一些市场在扩大, 比如激光唱机市场, 这个市场的规模很大程度上要受行业市场营销投入情况的影响。在图 7-2A 中, 正在扩大的市场中, 市场下限和市场上限的距离会稍微大一些; 不在扩大的市场中, 比如歌剧市场, 市场需求就不大受市场营销的投入的影响, 市场下限和市场上限的距离也较小。

图 7-2　市场需求

在成熟的和非扩展性市场销售的公司常常根据初始需求(Primary Demand)进行销售, 初始需求是所有品牌的某种产品或服务的总需求。这些公司也通过创造选择性需求(Selective Demand)来开辟市场, 这里所说的选择性需求就是对这些公司自己品牌的需求。例如在美国, 软饮料就是一个成熟的和非扩展性市场, 可口可乐公司全力造就消费者对它的可乐(Coke)、无糖可乐(Diet Coke)、雪碧(Sprit)和其他产品的偏好。但在一些国家比如中国或俄罗斯, 有许多尚未开发的潜在市场, 可口可乐公司就试图建立消费者对软饮料的初始需求, 让大家喜欢它的品牌。

不同的市场营销环境生成不同的市场需求曲线。例如, 经济兴旺时比在经济萧条时的新汽车市场要大。图 7-2B 展示了环境与市场需求的关系。一定水平的市场营销投入, 在兴旺期比在萧条期能带来更多的市场需求, 要紧的是市场营销人员估计市场需求时, 要仔细分析形势。

公司开发了许多预测市场总需求的实际方法。我们只列举两个。假设沃拿公司(Warner Communications Company)希望估计激光唱片的年销售量, 常用的估计需求的方法如下所示:

$$Q = n \times q \times p$$

Q: 市场总需求

n: 市场购买者人数

q: 每年平均每个购买数量

p: 激光唱片平均价格

因此,如果每年有 1 亿激光唱片的购买者,平均每人每年买 6 张,每张平均价格为 14 美元,市场总需求就是 84 亿美元(= 100 000 000× 6× 14 美元)。

这种方法的一个分支是系列百分比法,它用一个基础数值去乘一系列定义了的百分比。例如,假设汤普逊公司,即 TCE 公司,(Thompson Consumer Electronics)要估计它的 RCA 数字卫星系统(RCA Digital Satellite System)的潜在需求。这个系统用一个安在屋顶、窗台或门廊上的 18 英寸家用卫星电视接收天线,接收两个空间卫星传来的强电视信号。整个系统起价 700 美元,包括卫星天线、解码器和遥控器,消费者可以接收 150 个以上的频道,全部有超清晰度画面和激光唱片水平的伴音。起初,TCE 公司认为目标家庭是在小城镇和农村,因为那里缺乏有线电视广播或受条件限制。用下列方法,TCE 公司可以估计美国市场上对 RCA 数字卫星系统的需求:

美国家庭总数

* 在小城镇或农村,没有有线电视家庭的百分比

* 小城镇和农村,时常和经常观看电视家庭的百分比

* 有足够收入能够购买 RCA 家用卫星天线而又时常和频繁看电视的家庭的百分比

这个简单的系列计算方法,只能大概地估计一下潜在需求。详细的计算包括另外一些子市场和其他因素,它能给出更准确和更精细的估计。

二、估计地区市场需求

公司面对着这样一个问题,即寻找最佳销售地区,并将财力对准这些地区,合理分配营销预算。因此,它们需要估计不同城市、州和国家的市场潜力。这可以有两种方法: 市场构成法和市场因素指数法,前者用于生产工业产品的企业,后者用于生产消费品的企业。

1. 市场构成法

市场构成法(Market-Buildup Method)需要确定各个市场的潜在购买者,并估计他们的潜在购买。假如一个采矿设备的制造商开发了一种设备,这种设备能测试矿物中金的含量。使用这种设备,矿工们不必浪费时间去开采含金量很低又没利润可图的矿藏。制造商想把价格定在 1 000 美元,它认为每个矿会买一台或几台这种设备,主要是看矿的规模。公司需要决定每个有这种矿的州的潜在市场情况,于是它需要雇佣一个销售人员,去那些有 30 万美元以上潜在市场的州。公司打算先从科罗拉多州(Colorado)开始。

为了估计科罗拉多州的市场潜力,制造商可以在 SIC 公司(Standard Industrial Classification)咨询,这家公司是美国人口统计局(U.S. Bureau of Census)协办的。SIC 公司用政府的分类系统,按产品和生产方法将工业分类,目的在于方便数据的收集和报告。每个主要行业用一个两位数字来代表,金属采矿的代号是 10,这个行业可再分,用一

个三位数字来代表(金银矿的代号是 104)。最后,金银矿可以再分,用四位数来代表(采金是 1042,淘金银是 1043)。我们本章考察的制造商对金矿感兴趣,包括采金和淘金。

接下去,制造商可以去矿务管理局了解各州金矿的数量、地点、人员数量、年销售额和净资产值。利用科罗拉多的数据,公司搞出了对市场潜力的估计(见表 7-1)。第一栏按员工数量将不同矿分类;第二栏表明了每组矿的数量;第三栏显示了不同规模矿可能购买的设备数量;第四栏展示了各矿的潜力(第二栏乘以第三栏);最后,第五栏给出了按每台设备 1 000 美元计算的市场潜力。科罗拉多州有 37 万美元的市场潜力,因此,采矿设备制造商应该雇佣销售人员去科罗拉多州。同样,其他工业中的公司也能用市场构成法估计特定市场区域的市场潜力。

表 7-1 使用 SIC 分类的市场结构方法: 科罗拉多州的设备市场潜力

SIC	(1) 雇员人数	(2) 矿井数量	(3) 不同规模矿井所需设备数量	(4) 市场潜力 (2× 3)	(5) 以美元计算的市场潜力 (1 000 美元/个)
1042 采金	10 以下	80	1	80	
	10～15	50	2	100	
	10 以上	20	4	80	
		150		260	260 000 美元
1043 淘金	10 以下	40	1	40	
	10～50	20	2	40	
	10 以上	10	3	30	
		70		110	110 000
					370 000 美元

2. 市场因素指数法

生产消费品的公司也必须估计地区市场潜力。先看看下面的例子: 一个男士衬衫的制造商,打算依照几个主要市场的市场潜力来评价销售情况,它先从印地安纳波利斯开始。据估计,每年全国市场上男士衬衫的潜力为 20 美元,公司目前在全国范围的销售额是 1.4 亿美元,大约是潜在市场销售总额的 7%。公司在印地安纳波利斯大城市的销售额是 110 美元,它需要知道它在印地安纳波利斯市场的份额是否比它在全国市场的 7% 的份额低。为此,公司必须先计算在印地安纳波利斯的份额。

一个常用的计算区域市场潜力的方法是市场因素指数法(Market-Factor Index Method),这个方法首先找出与市场潜力有关的市场因素,然后确定它们的权数。这种方法最好的例子是购买力指数,每年《销售与营销管理》杂志都要在"购买力调查"栏目上发表这些指数。这个调查估计了每个地区、州和全国大城市的购买力。表 7-2 展示了这个调查的简单样表。购买力指数基于三个因素: 地区人口在全国人口中的比例,有效购买收入和零售额。某地区购买力指数(BPI)可由下列方法得出:

$$BPI = 0.2 \times \text{地区人口占全国人口百分比} + 0.5 \times \text{地区有效购买收入占全国有效购买收入百分比} + 0.3 \times \text{地区零售额占全国零售额百分比}$$

衬衫制造商了解到印地安纳波利斯城市地区的人口是全国人口的 0.556 1%,有效购买收入是全国有效购买收入的 0.584 7%,零售额是 0.633 2%,因此,印地安纳波利斯的购买力指数是:

$$BPI = (0.2 \times 0.556\,1) + (0.5 \times 0.584\,7) + (0.3 \times 0.663\,2) = 0.593\,5$$

这就是说,印地安纳波利斯应该占全国衬衫总潜在需求的 0.5 93 5 由于每年的全国潜在需求是 20 亿美元,印地安纳波利斯的总潜在需求应该等于 20 亿美元× 0.005 935= 1 187万美元。公司在印地安纳波利斯的销售额 110 万美元占地区市场潜力 1 187 万美元的 9.3%(因为 1 100 000÷ 11 870 000= 9.3%)。用这个数字和公司在全国衬衫市场的 7%的市场份额比较,说明公司在印地安纳波利斯做的要比在全国其他地方做得好。

表 7-2 《销售与营销管理》杂志购买力调查样表(1992/12/31)

城市地区: 县 城市	总人口 (千人)	占美国人口百分比	人口平均年龄	人口:按年龄分组,各组占总人口百分比 18～14岁	25～34岁	35～49岁	50岁以上	家庭 (千个)
印地安纳波利斯	1 452.3	0.5596	33.3	9.3	17.0	22.7	24.4	558.7
布恩	39.1	0.0150	35.4	6.8	14.9	24.5	26.2	14.3
海米尔顿	127.0	0.0490	33.6	6.9	16.1	27.1	20.7	45.6
汉考克	48.6	0.0187	35.3	7.9	13.8	25.9	24.7	17.1
亨地克斯	81.2	0.0313	34.2	8.0	15.3	25.6	23.1	27.9
约翰逊	96.6	0.0372	33.6	9.5	15.4	24.4	23.4	34.6
麦迪逊	131.9	0.0509	35.9	9.6	14.1	22.6	28.8	50.3
* 安德森	60.9	0.0235	35.3	11.0	14.2	19.9	30.6	24.9
麦隆	827.6	0.3188	32.6	10.0	18.6	21.2	24.4	333.2
* 印地安纳波利斯	760.7	0.2931	32.5	10.1	18.5	21.1	24.2	305.4
摩根	58.8	0.0227	33.9	8.7	14.8	23.9	24.5	20.5
西尔比	41.5	0.0160	34.0	8.4	15.4	22.2	26.3	15.2
郊区总数	630.7	0.2430	34.3	8.2	15.5	24.8	24.2	228.4

城市地区: 县 城市	按商店分组的零售额: 总零售额 (1 000美元)	食品 (1 000美元)	饮食店 (1 000美元)	服装 (1 000美元)	家具/电器 (1 000美元)	汽车 (1 000美元)	药店 (1 000美元)
印地安纳波利斯	13 710 089	1 877 649	1 514 931	1 805 793	774 565	3 381 980	494 470
布恩	249 699	37 276	27 593	13 981	44 955	39 230	12 434
海米尔顿	925 550	156 658	107 901	94 495	52 009	222 923	33 831
汉考克	240 751	41 507	23 609	16 764	5 881	79 096	11 701
亨地克斯	454 296	111 458	45 397	62 603	12 860	94 041	11 482
约翰逊	820 421	87 504	78 325	213 525	35 232	194 708	24 473

续表

城市地区: 县 城市	按商店分组的零售额 总零售额 (1 000 美元)	食品 (1 000 美元)	饮食店 (1 000 美元)	服装 (1 000 美元)	家具/电器 (1 000 美元)	汽车 (1 000 美元)	药店 (1 000 美元)
麦迪逊	998 254	163 919	105 904	135 820	42 849	270 339	48 233
* 安德森	703 096	120 754	81 947	92 417	33 884	177 290	32 772
麦隆	9 458 444	1 149 343	1 066 979	1 216 403	559 249	2 354 765	328 378
* 印地安纳波利斯	9 078 224	1 065 874	1 007 601	1 193 042	545 347	2 287 304	315 786
摩根	332 523	68 057	38 408	18 306	10 898	82 311	12 879
西尔比	230 151	61 927	20 815	33 896	10 632	44 567	11 059
郊区总数	3 928 769	691 021	425 383	520 334	195 334	917 386	145 912

城市地区: 县 城市	有效购买收入(Effective Buying Income) 总有效 购买收入 ($ 1000)	家庭 购买收入	按有效购买收入计算的家庭百分比 (A) 10 000-19 999 美元 (B) 20 000-34 999 美元 (C) 35 000-44 999 美元 (D) 50 000 美元以上 A	B	C	D	购买力 指数
印地安纳波利斯	24 950 845	37 565	14.3	22.7	20.2	33.5	0.6089
布恩	772 234	43 366	11.8	19.6	19.6	41.5	0.0159
海米尔顿	2 839 730	52 150	7.9	17.3	17.8	52.7	0.0572
汉考克	817 957	43 097	12.0	20.3	22.1	40.0	0.0169
亨地克斯	1 462 208	47 950	9.5	18.0	20.6	47.2	0.0304
约翰逊	1 781 629	44 587	11.0	20.1	20.4	42.8	0.0406
麦迪逊	1 712 431	28 870	19.8	25.2	18.9	21.6	0.0452
* 安德森	754 015	24 587	22.0	25.5	16.5	16.7	0.0239
麦隆	14 037 509	35 171	15.3	24.0	20.4	29.9	0.3686
* 印地安纳波利斯	12 784 164	35 020	15.4	23.8	20.2	29.9	0.3429
摩根	887 902	39 371	13.9	22.1	22.7	34.1	0.0199
西尔比	639 245	37 258	14.6	23.8	22.6	31.0	0.0142
郊区总数	11 412 666	42 657	12.0	20.9	20.7	40.1	0.2421

在购买力指数中用的权数多少有些专断,它们只适用于消费品,并且还不包括价格颇低的胶带或者价格很高的奢侈产品。其它权数也可以用,制造商要调整对市场潜力的估算,会考虑其他一些因素,如市场竞争水平,当地促销成本,需求的季节变化以及专门的地方市场特点等。

许多公司计算另外的地区需求,市场营销人员现在可以根据州、城市、人口统计或邮政编码来计算。人口统计可以是附近很小区域的数据,而美国邮政局制定的邮政编码,一般覆盖的区域面积较大,至少是一个小城镇。关于人口规模、家庭收入和其他情况的信息均可获得。市场营销人员可以用这些数据,去估计城市附近或其他区域的需求。

三、估计实际销售量和市场份额

除了估计总需求和地区需求,一个公司还需要知道本行业在市场上的实际销售量,因此,它必须了解它的竞争者,并估计它们的销售量。

行业的商业组织常常收集和公布工业销售量,而不是个别公司的。用这种方法,公司可以对照整个行业评价自己的经营。如果自己公司销售量每年增长 5%,而行业销售量增长 10%,实际上公司是在慢慢失去自己在行业中的地位。

另外一种估计销售量方法是向市场研究公司去买,这些公司监测总销售量和各种品牌产品的销售量。例如,尼尔森公司(Nielsen),IRI 公司和其他市场研究公司使用监视仪获得超级市场和药店各种产品的零售量,并把信息卖给对此感兴趣的公司。一个公司可以获得全部产品的销售量或某个品牌产品的销售量的数据,它也可以与整个行业或其他某个公司比较,以便知道自己在行业中的位置。

第三节　预测未来需求

已经讨论了估计当前市场需求的方法,现在让我们来研究预测将来需求的方法。预测将来需求是一门艺术,目的是看在给定的未来条件下,消费者会是怎样的。预测起来很简单的产品或服务是很少的,有些产品销售稳定,销售额在一个稳定的竞争环境中增长,预测起来就很简单。多数市场需求和公司需求不稳定,准确的预测就成了公司成功的关键。不准确的预测造成大量库存,降价赔钱,再不就是因为供货不及时,减少了销售。需求越是不稳定,就越是需要准确的预测和细致的预测过程。

公司通常用三个步骤来完成销售预测。首先,预测环境;然后,预测行业;最后,预测公司的销售。预测环境需要考察通货膨胀、失业率、利息率、消费者支出与储蓄、企业投资、政府支出、净出口以及其他对于公司来说是重要的因素。这实际是在预测国内总产值,这个数据将和其他数据一起用在行业销售预测中。然后公司预测自己的销售额,以这个预测结果为基础,公司确定在行业销售中所占的份额。

公司运用几种特定的技术预测销售,表 7-3 列出了这些技术中的一部分。所有预测都建立在三种信息的基础上:人们说什么?人们做什么?人们做过什么?第一个基础“人们说什么”包括调查人们对购买者和身边人的看法,比如销售人员或专家。这包括三种方法:

表 7-3　常用销售预测技术

预测基础	方法
人们说什么	购买者意向调查
	综合销售人员意见
	听取专家意见
人们做什么	市场测试
人们做过什么	时间序列分析
	前兆因素分析
	统计需求分析

购买者意向分析、综合销售人员意见,听取专家意见。预测“人们做什么”时,需要把产品投放市场,并做测试,以此来评估人们的反应。最后一个基础是“人们做过什么”,它包括分析过去购买行为方面的记录,或是用时间序列和统计需求分析。

一、购买者意向调查

预测购买者意向的方法之一是直接问他们,这意味着需要调查访问他们。当购买者意向已经形成的时候,调查是特别有价值的,因为他们能讲出来,能向访问人员描述具体情况。但是,有时情况不是这样,运用消费者调查数据时,市场营销人员必须仔细。

有几个研究组织进行关于消费者意向的系列调查,它们所问的问题如下:

6 个月内您会买汽车吗?

0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1.0
绝无可能		可能很小		机会一般		有可能		很有可能		肯定买

上面的表称做购买概率分布。此外,还有一些调查涉及消费者现在或将来的财务情况,他或她对经济的期望等;综合各种信息可得到消费者感觉测量指数或消费者自信度测量指数。生产耐用消费品的公司根据这些数据预测消费者购买意向的变动,并及时调整生产和营销计划。

对于集团购买来说,也对各种各样的机构进行意向调查,内容包括工厂、设备和材料购买情况。两个最有名的调查是美国商业部和麦克古奥·休尔公司(McGraw-Hill)作的,绝大多数的估计误差在 10% 以内。

二、综合销售人员意见

当不容易访问购买者时,公司会从销售人员那里获取信息。一般公司会要求销售人员估计产品其销售区域的情况,然后把每个销售人员的看法综合,得出公司未来总销售的预测。

很少的公司直接使用销售人员的估计,因为销售人员的观察常常有误差,也许原本就是乐观的或悲观的,或者是因为目前销售糟糕(或兴旺),而走极端。另外,他们不知道整个经济的发展情况,也不知道自己公司未来的营销策略,对自己的销售工作会有什么影响。他们低估需求时,公司也可能随着定一个较低的指标。销售人员可能没时间仔细估计,或者干脆认为没必要估计。

假设这些偏差能被克服,通过营销人员的估计来预测,就有许多益处。销售人员可能比任何人都了解变化的潮流,参加预测过程后,他们可能更具信心去完成指标和取得成果。当然,这类“草根式(深入到下面的意思)”预测也因产品、地区、顾客和销售人员的不同,有失败的时候。

三、听取专家意见

公司也从专家们那里获得信息,这些专家来自销售商、分销商、供应商、市场营销咨询机构和各种商业组织。汽车制造公司定期调查销售商的情况,为的是预测短期需求。不过,像销售人员评估时存在的问题一样,销售商的评估也会有强弱两个方面。

许多公司从知名的公司购买经济和工业预测信息,这些知名公司有雷塔公司(Data Resources)、沃顿公司(Wharton Econometric)、柴斯公司(Chase Econometric)等。这些专业人员比起公司人员来说,预测水平要高得多,因为他们的数据来源更多一些,专业知识也更强。

公司偶然也会邀请一些专家来预测。专家们在一起交换意见,提出预测(小组讨论法)。或者让他们提出个人看法,然后公司人员总结专家们的看法,归纳出一种预测结果。也可以由专家提交自己的预测,再由公司分析人员修订,其后,如此再进行一次评估(称做达尔菲法(Delphi))。如果可能,公司应该支持专家们用其他方法得出的预测。不过,专家们有时也出错。例如,1943 年,IBM 公司的首席执行官预测说:“我认为全世界的计算机市场需求是 5 台。”在 1946 年,20 世纪福克斯公司(20th Century Fox)的首席执行官德瑞尔·扎那克(Daryl F. Zanuck)说:“电视机在开辟市场六个月后,就不会有进展了,人们每晚盯着一个厚木箱子看,不久就会腻的。”

四、测试市场

在一些地方如果购买者不仔细盘算购买,或者公司找不到专家或可靠的专家,公司可以进行直接的市场测试。直接测试对于新产品或新开发的销售渠道来说,是特别有用的。市场测试的具体方法我们将在第 11 章里面讨论。

五、时间序列分析

许多公司的预测是在过去的销售情况基础上进行的,他们认为过去的销售情况,经过统计分析后可得出新的东西,分析人员可以用普通的关系去预测未来的销售。时间序列分析(Time-Series Analysis)将原来的销售分解为四部分来看——趋势、周期、时期和不稳定因素,然后综合这些因素,提出销售预测。

趋势是长期的,表示在人口、资本构成和技术变化下,销售增长或衰退的情况。人们通过过去销售的记录,做出一条直线或曲线来描绘趋势。周期是关于中期波浪形的销售变化,这些变化的形成,是因为一般的经济和竞争活动。周期性的因素可以用在中期预测中,不过中期波动的情况是很难预测的,因为这些变动的节奏总是在变化。时期描述了一年中销售的固定节奏的变化,如每小时、每周、每月或每季度的销售。时期这个因素可以同天气、假日和商业习惯等因素联系起来。时期这种形式为短期销售预测提供了标准。最后一个部分是不稳定事件,包括时尚、罢工、暴风雪、地震、暴乱、枪击或其他动乱。从名称上也可看出,这些因素是不可预测的,因此,有关这方面的数据要撤出来,以便预测常规性的销售情况。

假如一个保险公司今年卖出了 1.2 万个新政策下的人寿保险,并准备预测明年 12 月

的销售。长期趋势显示有一个每年有 5% 的增长率, 这个信息表明, 明年的销售能达 1.26 万个(= 12 000× 1. 05)。但是, 预计明年有经济衰退, 原来预测的销售只能实现 90% , 因此明年的销售更像是下面这种情况, 即: 12 600× 0. 9= 11 340。如果每月销售量相同, 则是 11 430÷ 12= 945。但是, 12 月是保险销售的旺季, 时期指数为 1. 30, 因此, 12 月销售应为 945× 1. 3= 1 228. 5。公司预计没有其他的不稳定因素会出现, 比如罢工或新的保险条例等, 因此, 明年 12 月的销售应为 1228. 5。

六、前兆因素分析

许多公司通过发现前兆因素(Leading Indicators) 来预测销售。前兆因素是时间序列中的另一类因素, 它发生在公司销售之前。例如, 一个管道公司发现自己落后于房屋建设启动指数 4 个月, 这时, 房屋建设启动指数就是一个有用的前兆因素。国家经济研究局(National Bureau of Economic Research) 公布了 12 个最有用的前兆因素, 这些前兆因素的值每月发表在《商情调查》(Survey of Current Business) 上。

七、统计需求分析法

时间序列分析把过去和将来的销售看作是时间的函数, 而不是其他什么实际需求因素的函数, 但是许多实际的因素影响着产品销售。统计需求分析法(Statistical Demand Analysis) 是一个统计程序, 人们用它来发现影响销售及有关事物的那些因素。常用的分析因素是价格、收入、人口和促销。

统计需求分析由因变量(Q) 表示, 并试图说明它是一系列需求的自变量 $X_1, X_2, \cdots, X_n$ 影响的结果。

$$Q = f(X_1, X_2, \cdots, X_n)$$

使用多元回归分析, 可以根据所收集的数据找出因变量和自变量的函数关系, 用于预测。

例如, 一个软饮料公司发现, 各州人均消费软饮料的情况可由下列式子求出:

$$Q = -145.5 + 6.46X_1 - 2.37X_2$$

这里,

X_1= 州年平均温度(华氏)

X_2= 州年人均收入(单位: 100 美元)

例如, 新泽西州年平均温度是 54 度, 年人均收入为 2 400 美元, 用上述公式, 我们可以求出新泽西州每年每人消费的软饮料的数量。

$$Q = -145.5 + 6.46(54) - 2.37(24) = 146.6$$

实际上每人消费的情况是 143。如果这个公式预测其他州的情况时也是准确的, 就可以用来作为一个有效的预测工具。市场营销的管理人员会预测明年的气温和收入情况, 并用这个公式来预测明年的销售情况。

统计需求分析有时十分复杂, 市场营销人员必须仔细注意设计、执行和解释这些分析。不过, 不断改进的计算机技术会使统计需求分析方法在预测中变得更普遍。

本章小结

为了执行自己的责任，市场营销的管理人员需要测量目前和未来的市场规模。我们定义市场为某种产品或服务现在和未来的消费者。一个市场是一个购买者群体；一个行业是一个销售者群体，它为购买者服务。对于某种产品来说，市场中的消费者有不同的兴趣、收入、购买途径和资格。

市场营销人员的一个关键工作是测量当前的市场需求，这又分为市场总需求和地区市场需求。市场总需求不是一个固定的数值，而是市场营销环境的一个函数，涉及行业市场营销努力中的各种水平及因素。市场营销人员可以用系列百分比法估计市场总需求，这种方法用一个代表某个顾客的基础数值，去乘以一系列的百分比。这些百分比将那个基础值不断调整，直到得出一个反映潜在顾客的真实估计值。

地区市场需求是在一个城市、州或国家估计需求。两种主要的方法是市场结构法和市场因素指数法。市场结构法告诉人们市场上有多少潜在购买者和他们的购买量会是多少；市场因素指数法告诉人们与市场潜力有关的市场因素，然后再把它们和权数联系起来，购买力指数属于这种。

公司也需要知道市场上实际的行业销售量，以便调整自己的营销策略和了解竞争者。行业需求的估计需要了解竞争者和它们各自的销售量。最后，公司估计竞争者的市场份额，并调整自己的做法。

为了做出有效的决策，公司必须能够预测将来的需求。有几种建立在人们的意见基础上的预测方法。购买者意向调查法直接问购买者他们打算做什么；销售人员意见要依靠销售人员提供，尽管有误差，他们还是最了解顾客的，并知道将来可能会是什么样的。另外一种类似的方法是听取专家意见。

其他预测将来需求的方法是用市场测试法考察人们或是研究他们过去是怎样的。根据人们过去行为的预测方法有时间序列法、前兆因素法和统计需求法。任何情况下，最好的预测方法都要根据预测的目的、产品的种类、获得数据的可能性以及数据的可靠性等因素。

关键术语

市场(Market)　市场是现在和未来购买产品和服务的购买者。

行业(Industry)　销售一种产品或一类产品的企业群体，相互可以替代，代表一种产品或服务的全部生产商。

总市场需求(Total Market Demand)　一定市场供应能力下和定义了的人口、时期和营销环境范围内，特定消费者群体会购买的产品或服务的总量。

市场潜力(Market Potential)　市场需求的上限。

基本需求(Primary Demand)　全部品牌的某种产品或服务的总需求。

选择性需求(Selective Demand)　某种品牌或服务的需求。

市场构成法(Market-Buildup Method)　确定各个市场的潜在购买者,并估计他们的潜在需求。

预测(Forcasting)　估计未来需求的艺术,估计在一定条件下,消费者的情况。

时间序列分析(Time-Series Analysis)　将过去的销售按趋势、周期、季节和变化因素划分,结合这些因素,预测产品销售。

前兆因素(Leading Indicators)　公司销售发生之前与销售同方向变化的因素。

统计需求分析(Statistical Demand Analysis)　一个统计程序,人们用它来发现影响销售及有关事物的那些因素。

讨论题

(1) 确定在市场测量和预测中哪个问题更严重:过高估计需求还是过低估计需求?

(2) 零售商们全靠占全年销售额40%的圣诞期间业务。许多分析人员通过某一天,也就是感恩节后的星期五,来预测圣诞期间强劲的销售势头。讨论这种预测方法的有关事宜。这个时期的预测是不是更困难?

(3) 许多长期趋势是由于技术或环境变化造成的,汽车的催化、裂化器对含铅汽油和无铅汽油有什么影响? 指出汽油价格提高对火花塞制造商的影响。这些变化能预测吗?

(4) 海斯(Hess's)是一家百货连锁店,它在寻找理想的新店址。海斯公司选址时,它会对市场需求的哪些方面感兴趣? 它会用什么样的测量方法呢? 人口数据和邮政编码会有用吗?

(5) 作为经理,你已经发现,"猫的骄傲牌(Cat's Pride)"猫舍垫物平稳销售几年后,去年的销售猛增50%。提出你预测下一年度销售的方法。

(6) 列举几个能帮助你预测尿布、汽车和汉堡包销售的前兆因素。你能描述找出产品销售前兆因素的一般过程吗?

案例七　预测孩子玩什么

莫泰尔公司(Mattel)的玩具设计者在人们准备按动绿色发射钮的时候,能够抓住每个人的兴趣。当装配好的塑料小车冲出去的时候,"热轮(Hot Wheel)"产品的品牌经理和莫泰尔公司的最高层管理人员都惊讶了。这辆被称作"极速(Top Speed)"的玩具小车出发后,嘘嘘地冲过一个塑料加速管道,然后在弯曲的环行跑道上边跑边叫。在加利福尼亚爱尔·萨干多(El Segundo)的莫泰尔公司玩具设计中心,经理们对设计者只花五个月就开发出的这辆新车印象深刻。不过,他们知道还有许多问题没解决。他们不知道这玩具是否能适合他们期望中的市场,也不知道这玩具是否会成另一场恶梦,因为玩具工业中的失败太多了。

恶梦

这是每个家长的恶梦,因为突然间,所有的孩子都开始要一个叫麦帝(Mighty

Morphin Power Rangers)的变形金刚作圣诞礼物。首先,孩子们要向家长解释什么是麦帝,神气的样子仿佛在说,他们虽没长大,但知道所有的事。接着家长就不断地在购物时注意那玩具,可是找不到。然后,母亲请假,去外面仔细寻找,仍然找不到。周末,父亲去另外城市的一个大购物中心;母亲在家里给住在别处的亲戚打电话,让他们去找。他们也是空手而归。实在是惊慌的时刻!离圣诞节只有两周了,孩子们谈论的都是麦帝变形金刚,可父亲母亲又怎么能说圣诞老人(Santa)的麦帝礼物送光了呢?

这也是所有零售商的恶梦,采购人员每星期二去纽约市的玩具交易会,因为玩具制造商们在那里展示他们的产品。大约有2.5万个零售商在那里为即将到来的圣诞节订货。当他们沿通道走下去的时候,看见人们常年都感兴趣的品牌及产品,例如芭比(Barbie)、极乐周(G. L. Joe)和热轮(Hot Wheel)。不过,他们每年也见到5 000到6 000种新产品,它们中的80%在第二年就消声匿迹了。诀窍就是选那些最有轰动效应的产品。

一个购买者签了一个小订单,订的是被称作麦帝的一种新产品。制造商班迪公司(Bandai America)声明,这玩具在9月的电视广告中一播就会热起来。后来,甚至在电视广告播出之前,玩具就开始销售了。那个购买者当时不能肯定这新产品一定好,所以决定等两个星期,看看广告上那玩具怎么动再说。他这一耽误,代价可就大了。到10月初,这个购买者再订货时,其他对这玩具看好的零售商也重新订货了。班迪公司只能供应60万个麦帝,但当时人们的订货是1 200万个。以后的两个月内,人们潮水般地拥入零售店,想要知道他们圣诞节时,如何对孩子说,圣诞老人变形金刚发完了!

这个过程对制造商也不是件简单的事。每年的玩具展示会是玩具总汇,实际是继续订货或终止订货的问题。有时在二月订货会前,制造商得决定拿哪种产品去展示,哪种玩具能流行两个圣诞节,如此这般他们就能在二月到夏末这段时间里,生产足够的产品去满足需要。更糟糕的是,最大的玩具零售商"玩具在这儿"公司(Toys 'R' Us)和沃尔玛公司(Wal-Mart)不得不变成"适时销售式"公司。他们不再是进行大宗订货,而是小批量订货,然后看情况续订。他们希望卖一批再订一批,这种方法改进了现金流动情况,也避免了没用的玩具堆在库房里。但是对零售商和制造商来说,适时销售有一个严重的弱点,那就是如果有玩具突然流行起来,谁都没有能力立即启动,保证供应。

玩具工业

玩具工业风险很大,如果公司预测对了,它能赚钱;否则的话,就会有损失。玩具也是一个巨大的工业,玩具制造商协会(Toy Manufacturer's Association)估计1993年美国玩具市场生产了175亿美元的玩具,比1992年增长了1.6%,比1991年增长了12%。欧洲市场几乎和美国的一样,是167亿美元。美国制造商发明、制造和经营世界上大约三分之二的玩具产品。

分析家们认为玩具工业增长的原因有三个:首先,虽然在发达国家出生率在下降,但家长们为孩子买更多和更贵的玩具。第二,离婚或分居家长的孩子从他们的亲戚那里得到更多的玩具。第三,妇女要孩子的时间推迟了,这意味着她们和她们的家庭有更多的可支配收入。

莫泰尔公司的“极速”玩具

莫泰尔公司是玩具工业中具有主导地位的公司之一，每年销售额在 27 亿美元，拥有 35 年的“芭比”和 25 年的“热轮”品牌。单是芭比就占莫泰尔公司销售额的 35%。芭比的成功也造成一些问题，1994 年，莫泰尔公司要减少对芭比生产线的依靠，同时它也想扭转近来在一些分支的失败，包括“马斯特”(Masters of the Universe)和“迪莫里顿”(Demolition Man)这两个品牌。

后来，莫泰尔公司准备推出“热轮”品牌。第一个“热轮”玩具是用轻塑料做的，而不是铸造金属的。车身轻，跑得快，半透明的塑料使莫泰尔公司能让这个 2.5 英寸的小车发出彩虹般的光泽，公司认为 7 岁到 10 岁的男孩一定喜欢。

另外，“极速”车像其他“热轮”牌的车一样，并不是真车的那种样子。它们有一种未来式的设计，更像印地安纳波利斯赛车的样子。车内装有一个模样复杂的“发动机”，铸造的轮子是磁性的，浮动式前轮使车能够在跑道上跑，车前有一个保险杠。发射器里有橡胶带，能帮车子冲上跑道，并以惊人的速度进入透明塑料管道。莫泰尔公司计划推出六种型号，每种都有自己神气的名字：冷泵(Cryo Pump)、清道夫(Road Vac)、开瓶器(Corkscrew)、电棍(Shock Rod)、尖刺(Sting Shot)和尾火神(Back Burner)。

莫泰尔公司预备把两辆包装在一起，配一个管道和一个发射器，零售价格为 5 美元。这个价格与过去每辆“热轮”车 2 美元的价格比起来，是有优势的。孩子们也可以买特殊的跑道玩车，价格在 25 美元～30 美元之间，他们可以自己造障碍或和朋友们赛车。

当公司准备推出新产品时，“极速”的品牌经理们了解低估或高估需求是多么容易，但他们不向最高领导暄染可能的恶梦。在决定生产多少“极速”产品时，他们需要预测孩子们对新玩具的反应，他们知道预测不是儿戏。

案例问题

(1) 莫泰尔公司与其他玩具制造商应该如何决定玩具的产量？怎么预测对这些玩具的需求？

(2) 如果你是玩具零售商，你怎么预测你店里玩具的需求？

(2) 假如莫泰尔公司要在外国市场销售玩具，它应如何改变预测方法？

第八章　市场细分下的目标市场与优势定位

本章学习目的　**当你学完本章后,应该能够做到以下几点:**

(1) 解释市场细分,明确细分消费者市场、集团市场和国际市场的基础。

(2) 列出并区分进行有效市场细分的条件:可测量性、可接近性、实质性和可操作性。

(3) 叙述评估子市场的过程,并提出选择子市场的方法。

(4) 举例说明优势定位的概念。

(5) 讨论选择和执行市场定位的策略,并以产品、服务、形象差异为基础比较几种定位。

宝洁公司(Procter & Gamble)生产 11 种品牌的洗衣粉(Tide 牌,Cheer 牌,Bold 牌,Gain 牌,Era 牌,Dash 牌,Oxydol 牌,Solo 牌,Dreft 牌,Ivory Snow 牌和 Ariel 牌)、8 个品牌的香皂(Zest 牌,Coast 牌,Ivory 牌,Safeguard 牌,Camay 牌,Oil of Olay 牌,Kirk's 牌和 Lava 牌)和 6 个品牌的洗发水(Prell 牌,Head & Shoulders 牌,Ivory 牌,Pert 牌,Pantene牌和 Vidal Sassoon 牌)。该公司的洗涤液、牙膏和咖啡各有四个品牌,洗涤液是 Joy 牌,Ivory 牌,Dawn 牌和 Liquid Cascade 牌;牙膏是 Crest 牌,Gleam 牌,Complete 牌和 Denquel 牌;咖啡是 Folger's 牌,High Point 牌,Butternut 牌和 Maryland Club 牌。地板清洁剂、卫生纸各有 3 个品牌,前者是 Spic & Span 牌,Top Job 牌和 Mr. Clean 牌,后者是 Charmin 牌,Banner 牌和 Summit 牌。除臭剂(Secret 牌和 Sure 牌),食用油(Downy 牌和 Bounce 牌),纺织品蓬松剂(Crisco 牌和 Puritan 牌)和一次性尿布(Pampers 牌和 Luvs 牌)各有 2 个品牌。此外,同一品牌产品有不同规格的包装和配方(例如,购买汰渍洗衣剂,你可以买大包装的或小包装的、粉状或液体的,并且还可以选择普通型、无香味型和带漂白剂的)。

这些 P&G 的品牌在超级市场的同类货架上相互竞争着,为什么宝洁公司要推出几个品牌的同类产品,而不集中资源生产一个代表性品牌的产品呢?原因是不同的人对他们所购买的产品有不同的要求。以洗衣粉为例,人们洗衣服时用洗衣粉才能把衣服洗干净,但它们对洗衣粉有许多要求,比如经济性、漂白力、柔软作用、清新气味、强力或柔软等,他们也需要许多液体的洗衣剂。人们需要洗衣粉能具有这些优点中的一部分,但每种情况都有它的原因。一些人认为洗净力和漂白力是最重要的;另一些人认为柔软蓬松是最重要的;再有一些人需要中性和略有香味的。因此,洗衣粉购买者中有三个群体或子市场,每个子市场需要一组专门的产品特点。

宝洁公司确认了至少 11 种洗衣剂的子市场,但还有数不清的再分子市场。它推出了

不同的品牌设计，去适应每个子市场的专门需要，11 个 P&G 的品牌就定位在不同的子市场中。

—— 汰渍(Tide)是"这样强，它把纤维都洗净"，这是适合各种家庭洗衣服用的洗衣剂，专洗最难洗的。"汰渍进去，脏物跑开(Tide's in，dirt's out)。"漂白剂汰渍(Tide with Bleach)是"这样管用，它把纤维都变白"。

—— Cheer with Color Guard 牌能"洗得很干净，并且保护好服装的颜色，所以您家里的衣服看起来总是清洁、明快，像新的一样"。Cheer 牌用了特别配方，可适用于热水、温水和冷水，这是"能适应所有温度的 Cheer 牌"。Cheer Free 牌是"皮肤学家测试过的，……不含刺激性芬芳剂和染色剂"。

—— Bold 牌是有纤维蓬松剂的洗衣粉，它"洗涤、蓬松还能控制静电"。Bold 牌的液体洗衣剂加了蓬松香味剂。

—— Gain 牌是 P&G 公司最早的加酶洗衣粉，它的定位是给您干净和气味清新的衣服，它"清新得如阳光一般"。

—— Era 牌"带有去污剂"，它"除了能去除最脏的斑迹，整体洗涤效果也很好"。

—— Dash 牌是 P&G 公司推出的实惠产品，不仅"专攻污渍"，而且"还是最经济的"。

—— Oxydol 牌含漂白剂，它"让您的白衣服看着特白，而有颜色的衣服呢，看着特别明快。所以，别去拿漂白剂，有'Ox'就行了！"。(注：Ox 是 Oxydol 牌的前两个字母，又是"公牛"的意思，表示强劲——译者。)

—— Solo 牌是含有洗涤和蓬松剂的液体洗衣剂，是专为东北部地区设计的，那里的人喜欢强力洗涤剂。

—— Dreft 牌是为儿童的尿布和衣服设计的，内含硼砂，——"自然界的天然甜美物质，带给您可信赖的洁净。"

—— Ivory Snow 牌是"99.44% 的纯净"，它是"孩子和他们的衣服都适用的柔性香皂"。

—— Ariel 牌是为西班牙语系的市场设计的强力洗涤剂，它是墨西哥最畅销的洗衣剂，也是 P&G 公司在欧洲的主要品牌。

通过细分市场并拥有几个洗衣剂品牌，P&G 公司为有各种偏好的消费者群体都提供了产品，它全部品牌的产品在美国 32 亿美元的洗衣剂市场上占有 53% 的市场份额，这绝不是一个品牌能办得到的。

第一节　市场

向消费者和集团市场进行销售的各种组织都认识到，他们不可能为市场上的所有消费者提供服务，至少不能用一种方法为所有购买者提供服务。购买者是数不清的，分布太广，他们的需要与购买时的具体做法，变化也很大。公司为各个子市场提供服务的能力相差也甚大，面对强大的竞争者，公司需要确定自己能够更有效服务的市场，而不是试图在整个市场范围内和别人竞争。

销售者不是总按这种哲理去做，他们的考虑经过三个阶段：

—— 广泛营销: 在广泛营销策略中, 销售者大规模生产、大规模分销、大规模促销一种产品为吸引所有消费者。起初一个时期, 可口可乐公司为整个市场只生产一种饮料, 希望它能合所有人的口味。广泛营销理论的基础是: 这种做法有较低的成本, 价格也低, 能创造一个巨大的市场。

—— 多产品营销: 这里, 销售者生产两种或三种产品, 它们具有不同的特点、性能、质量、规格等。后来, 可口可乐生产几种软饮料, 包装规格都不同。这种设计是为不同的购买者设计的, 但还不是瞄准不同的子市场的。人们喜欢寻找新意和变化, 多产品策略适合随时变化着的消费者口味。

—— 目标市场营销: 销售者确定子市场, 选择一个或多个, 开发对应的产品并设计对应的销售组合策略。例如, 可口可乐公司现在为含糖可乐子市场生产 Coca-Cola Classic 牌和 Cherry Coke 牌; 为节食子市场生产 Diet Coke 牌和 Tab 牌; 为无咖啡因子可乐市场生产 Caffeine Free Coke 牌, 为非可乐子市场生产 Minute Maid 牌苏打水。

今天的公司已经不用广泛营销和多产品营销策略了, 目标市场营销策略可以帮助销售者找到营销机会, 销售者能为各个子市场开发合适的产品, 并调整价格、分销渠道、广告策略等, 以便有效地接近不同的子市场。它们可以针对最有购买兴趣的人(长枪法), 而不是分散使用营销力量(短枪法) 。

美国的大市场已分化成许多微小的市场, 各有各的需要和生活方式。目标市场营销策略更多地在采取微观市场营销(Micromarketing) 的策略。使用微观市场营销策略, 公司的市场营销计划更加适合根据详细定义做出的地理、人口、心理或行为的子市场。目标市场营销策略的最高形式是客户营销策略, 使用这种策略, 公司直接为特别的客户或购买单位设计产品和相应的营销计划。

图 8-1 展示了三个目标市场营销的主要步骤。第一步是市场细分(Market Segmentation), 就是把一个市场分为几个有明显区别的消费者群体, 他们有不同的需要、特点和行为, 他们有可能需要不同的产品, 并适应不同的市场营销组合策略。公司确定不同子市场的大体情况, 并开发细分市场的不同方法。第二步是选择目标市场(Market Targeting), 评估各个子市场的有利条件, 选择一个或几个子市场并进入这些市场。第三步是市场定位(Market Positioning), 使产品处于有竞争力的位置, 并开发出详细的市场营销组合策略。

图 8-1 市场细分、选择目标市场和进行市场定位的步骤

第二节 市场细分

市场由购买者组成,他们各不相同,他们的不同之处可能在愿望、资源、居住地区、购买行为和购买方法上。因为购买者有自己的需要和愿望,每个购买者代表着一个可能的市场,最好的情况下,销售者为每个购买者设计一个营销计划。例如,波音公司只为不多的客户制造飞机,它用这种方式设计产品和营销计划,以此来满足每个客户的需要。

但是,绝大多数销售者面对很多的小规模购买者,没有特别值得花时间的大市场,于是它们去寻找大众购买者,这些人对产品要求不同,购买反应也不一样。例如,通用汽车公司发现高收入和低收入群体的买车需要和愿望是不同的。因此,通用汽车公司为不同收入和年龄的群体,设计了不同的汽车。实际上,它把不同型号的车卖给由不同年龄和收入组成的子市场。比如,它为年长的、收入高的消费者设计了 Buick Park Avenue 型号的车。不过,年龄和收入只是用来细分市场的众多因素中的两个。

一、消费者市场细分的基础

市场细分并非只有一种方法,一个市场营销人员必须考虑各种市场细分的因素,一个或一组,然后找出最好的考察市场结构的方法。表 8-1 列出了能用于细分消费者市场的主要因素,我们主要是考察地理、人口、心理和行为等因素。

1. 地理细分

地理细分(Geographic Segmentation)把市场分成不同的地理区域,如国家、地区、州、县、城市或街区。一个公司可能只在一个或少数几个地理区域发展,或者在所有区域经营,但只关注地理方面的需要和愿望差异。例如,坎贝尔公司(Campbell)在路易斯安纳州和密西西比州卖 Cajun 牌的秋葵荚汤,而在得克萨斯州和加利福尼亚州卖的奶酪汤则做得特别辣。

庄臣公司(S. C. Johnson & Son)在制造"雷达"牌杀虫剂时,使用地理市场细分方法,强调在适当地理区域和适当时间里杀虫。当它的主要家用杀虫剂市场份额超过 40% 的时候,庄臣公司找到了不同的虫子咬人、刺人的时间,否则人们的生活将是很麻烦的。公司在蟑螂较多的州府比如休斯敦和纽约促销杀蟑螂剂,在跳蚤较多的坦帕市和伯明翰市促销杀跳蚤剂。计划从前一年开始,"雷达"牌的市场份额在 18 个地区中的 16 个都有增长,公司在美国市场上每年 4.5 亿美元的杀虫剂销售额,也增长了 5 个百分点。

许多公司按地区安排他们的市场营销计划,他们使产品具有地方性,广告、推广和销售等方面的努力也是尽量适应地区、城市甚至街区。例如,P&G 起初在西班牙语系消费者集中的地区如洛杉矶、圣地亚哥、旧金山、迈阿密和南得克萨斯州卖 Ariel 牌洗衣粉。一些公司则试图开发尚未开发的地区,例如许多大公司从竞争激烈的大城市撤走,而在美国的小城镇开店。麦当劳公司近来在太小的城镇里开小型连锁店 Golden Arches Cafes。汉普顿旅馆(Hampton Inn)的策略也大体相同。例如,田纳西州的汤散德镇只有 329 人,就是在小镇里也算小的,但还算找得到。它坐落在交通繁忙的地点,并且还在诺克斯维尔到烟山景点(Smoky Mountains)的要道上,这个小镇要为旅游者和差旅人员提供服务。汉普顿在汤散德镇开了第 290 家连锁旅馆,并且打算到 1996 年再在这类小镇开 100 家旅馆。在

小镇开店成本较低,公司所属小单位正好适合小的需求。汤散德镇的汉普顿旅馆只有 54 个房间,而不是像一般那种,有 135 个房间。

表 8-1　消费者市场的主要细分变量

变量	细 分 方 法
	地　　理
地区	太平洋地区、山区、中西北地区、中西南地区、中东北地区、中东南地区、南大西洋地区、中大西洋地区、新英格兰地区
县规模	A、B、C、D
城市规模	5 000 以下; 5 000～20 000; 20 000～50 000; 50 000～100 000; 100 000～250 000; 250 000～500 000; 500 000～1 000 000; 1 000 000～4 000 000; 4 000 000 以上
人口密度	城市、郊区、农村
气候	北方、南方
	人　　口
年龄	6 以下, 6～11, 12～19, 20～34, 35～49, 50～64, 65 以上
性别	男、女
家庭人口	1～2、3～4, 5 以上
家庭生活周期	青年单身, 年轻已婚、没孩子, 年轻已婚, 有 6 岁以下小孩, 年轻已婚、有 6 岁以上小孩, 中年已婚、有小孩, 中年已婚、没有 18 岁以下的孩子, 中年独身, 其他
收入	10 000 美元以下, 10 000～15 000 美元, 15 000～20 000 美元, 20 000～30 000 美元 30 000～500 000 美元, 50 000～75 000 美元, 75 000 美元以上
职业	专业技术人员; 经理、官员、业主; 售货员、推销员; 工匠、领班; 操作人员; 农民; 退休人员; 学生; 家庭主妇; 其他
教育	研究生或以下; 高中; 高中毕业; 大学; 大学毕业
宗教	天主教、基督教、犹太教
民族	白人、黑人、亚裔人士、西班牙语系者
国籍	美国、英国、法国、德国、斯勘第纳维亚、意大利、拉丁美洲、中东、日本
	心　　理
社会阶层	最下层、下层、劳动阶层、中层、上中层、上层、最上层
生活方式	有成就的人、诚信者、努力者
个性	有强迫力的、爱交际的、威严的、有魄力的
	行　　为
购买时机	寻常购买时机、特殊购买时机
寻求利益	质量、服务、经济
使用者情况	不使用、常用、可能用、首次使用、一般使用
使用程度	很少使用、一般使用、大量使用
信任程度	没有、中等、强、完全
购买准备	不知晓、知晓、已得知、感兴趣、希望买、打算买
品牌崇信	热情、肯定、无所谓、否定、反感

2. 人口细分

人口细分(Demographic Segmentation)是将市场按人口因素分为多个群体,这些因素有年龄、性别、家庭人口、家庭生活周期、收入、职业、教育、宗教、种族和国籍。人口因素是最常用的细分消费者群体的基础变量,原因是消费者的需要、愿望以及使用程度随人口因素变化。另外,人口因素也比其他因素都要好测量。即使用其他基础因素定义了一些子市场,比如以个性或行为为基础,也必须了解人口特点,只有这样,才能评估目标市场的规模,并高效率地进行市场营销。

(1) 年龄和生活周期

消费者的需要和欲望随年龄而变化。一些公司根据年龄和生活周期来进行市场细分,生产不同产品和使用不同的营销方法,目的就是为了适应不同年龄和生活周期的消费群体。例如,许多公司现在生产不同产品,来吸引十几岁的孩子、二十岁左右的一代、生育高峰期出世的人和成熟的消费者们。马自达公司(Mazda)的 929 型轿车以生育高峰期出世的人为目标,使用的是保守的广告提示——佩戴珠宝的女人、古典音乐,主题则是豪华与安全。对比之下,马自达牌 MX-3 型跑车瞄准的是二十岁左右的那代人,使用明亮的颜色和很响的音乐,强调换掉普通车,来辆时髦车。麦当劳公司使用不同媒介对儿童、十几岁的人、成年人和老人做相应的广告。针对十几岁孩子的特点,它的广告使用强节奏的音乐,富于冒险性,并快速地更换画面;对老人的广告,稳重并富有情感。

在以年龄和生活周期进行市场细分时,市场营销人员必须注意防止陈旧的方式。人们会看见 70 岁的人坐在轮椅上,不过人们也会在网球场找到这种年纪的人。同样,一些 40 岁的夫妇在接送孩子上学,另一些则刚刚开始他们的新家庭。因此,要预测人的生活周期、健康、工作、家庭状况、需要和购买力,年龄是一个很弱的预测因素。

(2) 性别

性别细分(Gender)一直用于服装、化妆品和杂志的市场细分。近来,其他经销商也注意到了性别细分的机会。例如,早先的除味剂男女都能用,现在许多生产商在生产单性品牌的除味剂。P&G 公司的"秘密"牌(Secret)就是最早的这种产品之一,这个品牌产品的化学配方是专适合女性的,包装和广告也都加强了妇女的形象。

汽车工业也广泛使用性别细分的方法。在美国,几乎一半的新车是妇女购买的,妇女还会影响 80% 的购买汽车的决策。因此,对汽车公司来说,妇女已经成了有价值的目标市场。一个分析家说:"把车卖给妇女和卖给男士是一样的,可如果不是这样,就会很糟。"妇女有不同的身材,上肢力量稍差,并且更注意安全。为适应这些情况,汽车制造商把汽车的挂钩和箱盖设计成易于开启的,座椅搞成容易调整的,安全带也做得适合妇女。他们也注意了安全性,特别强调一些性能,比如空气气囊和遥控锁等。

在广告中,越来越多的汽车制造商直接瞄准妇女,对比过去几十年的广告,这些广告暄染妇女是有竞争力和有知识的消费者,她们感兴趣的车具备各种优点,而不只是颜色好看。例如,在一个 Pontiac 牌车的广告中,一个年轻的妇女带着她的弟弟去一个车行,选择新车的颜色。在另一个广告中,一个女人白天做梦与一个很精神的男子开车,浪漫地行驶在海边公路上,然后他们去了一个典雅的餐馆,广告的主题表现的是女性在驾驶车。

(3) 收入

在汽车、游艇、服装、化妆品和旅游方面, 收入细分(Income Segmentation) 早就被产品和服务的营销者使用了。许多公司为富有的消费者提供豪华产品及方便的服务。内曼 · 马库斯公司(Neiman-Marcus) 的商店有各种商品, 从贵重的珠宝、时装、裘皮, 到 20 美元一磅的澳大利亚杏。

不过, 不是所有的公司都使用收入细分瞄准富有的人。大约 40% 美国家庭的收入是 25 万美元或更少。尽管购买力很低, 这 4 千万低收入的家庭还是给许多营销者提供了机会, 比如一元店(Family Dollar) 就是瞄准低收入家庭。当一元店的地产专家寻找新店地址的时候, 他们寻找中下层人的街区, 那里的人穿不怎么贵的鞋, 开漏油的旧车。典型的一元店顾客的家庭年收入在 1.7 万美元以下, 平均每个顾客每次只在店里花 6 美元, 不过, 此店的低收入策略, 使它成为全国最盈利的折扣连锁店。Chase Manhattan 银行为住在纽约的无家可归的退伍军人开户并发信用卡。大约有 350 个退伍军人开户, 存款额达 2 百万美元(主要来自一次性伤残补助)。

(4) 多因素人口细分

大多数公司细分市场时要考虑两个或更多的人口因素。让我们来看一下香皂的情况。畅销品牌的香皂被各种各样的消费者使用。两个人口因素 —— 性别和年龄 —— 加上地区, 是最有用的区别不同品牌的使用者的因素。

男性和女性对香皂的偏好不一样。著名的男士品牌包括: Dial 牌, Safeguard 牌和 Irish Spring 牌; 这些品牌占整个男士香皂市场的 30%。相比之下女士喜欢 Dial 牌, Zest 牌和 Coast 牌, 这些品牌占整个女士香皂市场的 23%。畅销的香皂也对不同年龄的人表现出不同的吸引力, 例如 Dial 牌更吸引 45 岁到 68 岁的中年人而不是年轻人; 但对女性来说, Dial 牌更受 35 岁到 44 岁的人喜欢。Coast 牌香皂受青年男女的欢迎, 而老人则次之, 18 岁到 24 岁的青年男女用 Coast 牌香皂的, 要比老人多三分之一。最后, 香皂的偏好随全国地区的不同而改变, 新英格兰地区的人多用 Dial 牌, 南方人喜欢 Safeguard 牌, 西部人宁愿用 Irish Spring 牌。因此, 没有一个人口因素能用来确定香皂购买者的需要和偏好, 为了更好地定义重要的子市场, 香皂营销者必须使用多种人口市场细分因素。

3. 心理细分

心理细分(Psychographic Segmentation) 根据社会阶层、生活方式或个性特点将购买者分为不同的群体。在同一人口群体中的人们会有不同的心理模式。

(1) 社会阶层

在第五章, 我们描述了美国的社会阶层, 并显示出社会阶层影响人们对汽车、服装、家具、休闲活动、阅读习惯和商店种类的偏好。许多公司以特定的社会阶层作为目标市场, 设计吸引他们的产品或服务。

(2) 生活方式

像第五章讨论的那样, 人们对各种产品的兴趣要受生活方式的影响, 他们所购买的产品也能体现他们的生活方式。市场营销人员不断用消费者生活方式来细分市场。达克 · 海德(Duck Head) 找到了一种普通学生的生活方式, 并说:“你能使他们成为你的新顾客, 才能使他们成为你的老顾客。”Redbook 杂志以生活方式划分子市场, 这个市场叫

“Redbook 杂要人”,它定义 25 岁到 44 岁的妇女必须围着丈夫、家庭、住宅和工作转。据最近的Redbook杂志中的广告说:“她是主张自我为中心的那代人的产物。三十岁左右的女人要平衡家、家庭和事业,比任何一代人都要做得多。她拒绝放弃自己的娱乐,尽管她的岁数能告诉她自己应该做什么,但她拒绝放弃自己的快乐。她觉得自己还年轻,还应该实现自己的想法。”据 Redbook 杂志来看,这类消费者给了保健食品和健身器材一个很好的目标市场,她会穿坏许多运动鞋,吃许多维他命,喝许多无糖苏打水,也会比其他消费者群体更经常地发现有新东西可买。

(3) 个性

市场营销人员也用个性因素来细分市场,并使产品具有和消费者个性相吻合的特点。使用个性因素的成功市场细分策略曾在化妆品、香烟、保险和酒类销售取得很好的结果。

本田公司为它的小型摩托车展开的市场营销战役给出了一个很好的运用个性来进行市场细分的例子。本田公司预备在 14 岁到 22 岁的人中间销售它的 Spree 型、Elite 型和 Aero 型摩托车,但实际在广告中,它选择了更大范围的个性群体。例如在一则广告中,一个孩子在床上跳上跳下,解说员说:“你一辈子都想得到。”这则广告使看广告的人想到那些欢快的时刻,也就是冲破束缚,做父母原本禁止孩子们做的事。广告的含义是他们骑上本田摩托车就能重新体验从前的感觉。所以,虽然本田公司的广告瞄准的是年轻的消费者,但是它也在吸引所有追赶潮流和有独立个性的不同年龄的群体。实际上,半数以上的本田摩托车是卖给年轻的专业人员的,另有 15% 的车卖给了 50 岁以上的人。本田牌摩托车吸引着所有具有反叛精神以及独立性的孩子。

4. 行为细分

行为细分(Behavioral Segmentation)根据人们的知识、态度及对产品的反应和使用情况,将购买者分为不同群体。许多市场营销人员认为行为因素是进行市场细分的最佳起点。

(1) 购买时机

当购买者打算购买、实际购买或使用所购买的产品时,人们可以通过购买时机来划分购买者群体。时机细分(Occasion Segmentation)能帮助企业确立产品的用途。例如,消费者早餐用桔子汁,但种植桔子的人在进行桔汁促销时,强调桔汁是每日每时的清凉及新鲜饮品。不同的是,可口可乐公司的‘早上喝可乐’广告战役,试图通过把可乐(Coke)变成早上饮料来促进可乐销售。另外一些节日,比如母亲节和父亲节,是人们通过促销来增加糖果、鲜花、贺卡和其他礼品销售的好时机。科提斯公司(Curtis Candy Company)以‘把戏-恐吓’为主题,在鬼节(Halloween)督促每家都要为上门的、渴望得到糖果的孩子,预备好糖果。

柯达公司使用时机细分来设计和营销它的一次性照相机。使用这种照相机的消费者照完以后,将胶卷连同照相机一起送去冲洗。通过对镜头、胶卷速度和附件的综合调整,柯达公司的这种照相机差不多可适应各种目的的摄影,从水下摄影到给孩子们拍照。

有人形容说:“站在大峡谷的边缘? 一次性照相机可进行全景广角摄影。憋气游水呢? 用另外一个一次性照相机对比目鱼聚焦就行了。体育活动是另外一种目标: 柯达现在卖一种适合体育场远距离摄影的一次性照相机,有望远镜头,胶卷也是专门适合远距离的。计划者准备搞出装备有短焦距镜头、高速胶卷和不需要多少光就能拍照的照相机……他

们估计家长为孩子拍照时，不希望有讨厌的闪光灯……在一个专为年轻妇女设计的目录中，柯达公司展示出五个不同颜色的照相机，但是是包装在一起销售的，……其中包括一款带有鱼眼镜头，可以生成玫瑰色浪漫光环。”

(2) 寻求的利益

根据不同群体希望从产品中得到的利益，人们可以进行一种强有力的细分。进行利益细分(Benefit Segmentation)，需要探寻看重不同利益的各种人、人们所追求的主要利益以及能满足人们利益的各种品牌。一个最好的利益细分实例是在牙膏市场(见表 8-2)。经研究发现了四个利益子市场：经济、医疗、化妆和口味。每个群体都有特定的人口、行为、心理图案特点。比如打算防止龋齿的人的家庭规模一般都较大，用许多牙膏，也比较保守。每个子市场喜欢一种品牌，多数流行品牌至少适应了这些子市场中的一个。佳洁士(Crest)牙膏强调对牙齿的保护，以此吸引家庭子市场；而 Aim 牌的样子和味道都很好，适合于孩子。

表 8-2　牙膏市场的利益细分

利益子市场	人口	行为	心理	喜欢的品牌
经济 (低价格)	男性	用得多	自主性强、 追求价值	买得到的 品牌
医疗 (防龋齿)	大家庭	用得多	疑心病、保守	佳洁士
美容 (洁白牙齿)	十几岁、 年轻成年人	吸烟	常社交、 活跃	Aqua-Fresh Ultra Brite
口味 (味道好)	孩子	喜欢薄荷	喜欢自我 享乐	高露洁 Aim

公司可以使用利益细分来划分利益子市场，并通过有特点的产品和有竞争力的品牌去占领这些子市场。它们也可以寻找新的利益，并推出有特点的新品牌。

(3) 使用者情况

市场营销人员可以按使用者情况将消费者分成不同群体，如非使用者、未使用者、潜在使用者、首次使用者和经常使用者。对潜在使用者和经常使用者可能需要采取不同种类营销手段。例如，一项研究发现，献血的人自我注意力较低，不喜欢冒险，特别注意自己的健康；不献血的人在这三个方面正好相反。这表示社会部门应该使用不同的市场营销手段去留住现有的献血者和吸引新的献血者。公司的市场定位也会影响它的工作重点，市场份额大的公司注意吸引新的使用者，而小公司则将注意力放在吸引大公司现有客户上。

(4) 使用率

市场也可被细分为很少使用者、一般使用者和大量使用者。大量使用者只占市场的一个很小的百分比，但在总购买量中占很大的百分比。图 8-2 展示了一些普通消费者产品的使用程度。产品使用者根据每种产品的使用程度，被分成了两部分：很少使用者和大量使用者。以啤酒为例，数据显示，41% 被调查的家庭购买啤酒，但大量使用者消费 87% 的啤酒，几乎是很少使用者的 7 倍。很明显，一个啤酒公司愿意花力量使一个大量使用者喜欢它的品牌，而不愿费事去吸引几个很少使用者。因此，多数啤酒公司瞄准啤酒的大量使用

者, 使用类似 Schaefer ’s 牌啤酒的广告宣传 ——“ 喝了几瓶时再喝一瓶 ”。

图 8-2　普通消费品大量使用者和很少使用者分布情况

(5) 品牌崇信度

市场可以通过消费者品牌崇信度(Brand Loyalty) 来划分。消费者可以特别崇拜、信仰一个品牌, 比如说“ 汰渍 ”; 或是一个商店, 比如说“ 沃尔玛 ”超级市场; 或是一个公司, 比如说“ 福特公司 ”。一些消费者是地道的品牌崇信者, 他们一直都买一个品牌的产品; 另一些对品牌有点儿崇信, 买两、三个品牌的同类产品, 一般是买不到最喜欢的品牌, 就买其他的; 也有一些消费者对任何品牌都不崇拜也不信仰, 这些人购买时, 或许总是求新, 或许老买降价产品。

一个公司可以通过分析市场上品牌崇信类型来学到许多东西。公司应该首先研究崇信自己产品的消费者。“ 高露洁 ”发现它的购买者一般都是中等阶层的大家庭, 他们很关心健康, 这些特点实际为“ 高露洁 ”指出了目标市场。通过对不怎么崇信公司产品的购买者进行研究, 公司可以找出自己公司较具竞争力的产品。如果许多“ 高露洁 ”的购买者也买“ 佳洁士 ”,“ 高露洁 ”可以改变自己的位置, 来对付“ 佳洁士 ”, 也许直接用比较性广告就行。当发现原来自己产品的消费者走开去买别的品牌时, 公司可以发现自己的弱点。至于说不崇信品牌的消费者, 公司可以设法降价销售自己产品, 以便吸引他们。

二、集团市场细分

消费者市场和集团市场的营销人员使用许多相同因素来进行市场细分。集团市场营销人员可以用地理因素或利益的寻求、使用者情况、使用程度和品牌崇信度来进行市场细分, 不过, 集团市场营销人员也用其他一些因素来细分市场。如表 8-3 所示, 这些包括集团

客户情况(行业、公司、规模)、经营特点、购买方法、形势因素和单位特点等。

表 8-3　集团市场的主要细分因素

集团客户情况
行业: 我们应该针对哪个买这类产品的行业?
公司规模: 我们应该针对哪种规模的公司?
地点: 我们应该针对哪个地理区域?
经 营 特 点
技术: 我们应该注意客户的哪些技术?
使用者和非使用者情况: 我们应该注意大量使用者、一般使用者、很少使用者还是非使用者?
客户能力: 我们应该针对需要大量服务的客户还是不需要什么服务的客户?
购 买 方 法
单位购买形式: 我们应该着重服务于集中购买的公司还是分散购买的公司?
权力结构: 我们所服务的公司应该是工程人员作主的, 还是财务人员、市场营销人员作主的?
现存关系情况: 我们应该注意已经和我们关系十分密切的公司, 还是去寻找那些最合适的公司?
购买标准: 我们应该注意的那些公司, 是注重质量的公司, 还是注重服务或价格的?
形 势 因 素
紧迫: 我们应该针对急需交货和要求提供服务的公司吗?
特别要求: 我们应该注重产品的某些方面, 还是需要全面注意?
订货规模: 我们应该重视大批量订货, 还是小批量订货?
个 人 特 点
"买方—卖方"相似性: 我们要不要和与我们价值观相似的人的公司打交道?
对风险的态度: 我们应该和喜欢冒险的客户合作, 还是与躲避风险的客户合作?
崇信度: 我们要不要与极为崇信供应者的客户合作?

此表列出了集团市场营销者决定为哪些客户服务前, 应该提出的问题。通过查看子市场而不是全部市场, 公司可以了解客户的需求, 因此能向客户提供有价值的产品, 并收到很好的回报。固特异公司和其他轮胎公司应该决定为哪个行业提供服务。制造商们买轮胎的原因有各种各样, 比起经济车的制造商来说, 制造豪华和高性能汽车的制造商, 需要较高级的轮胎; 比起农场拖拉机制造商来说, 飞机制造商则需要安全等级更高的轮胎。

在一个行业里, 公司可以进一步根据客户规模和地理分布来进行市场细分。公司可能可以建立不同的系统来与大型或多地点客户合作。例如, 斯第尔凯斯公司(Steelcase)是一个主要的办公家具生产商, 它首先将子市场客户分为十个行业, 包括: 银行、保险公司和电子行业等。然后, 公司销售人员和独立的斯第尔凯斯公司的经销商合作, 来处理子市场里小型、本地或地区的斯第尔凯斯公司客户。但是多数全国性、多地点客户, 比如爱克森公司(Exxon)或 IBM 公司, 有特殊的需要, 就超过了某一个公司所能提供的服务范围。斯第尔凯斯公司使用全国性营销经理帮助网络中的经销商处理全国性业务。

在给定目标行业和客户规模的条件下, 公司可以根据购买方法和购买种类进行市场细分。例如, 政府、大学和工业实验室购买科学仪器, 所需种类有很大的区别: 政府实验室需要低价格产品(因为他们很难得到基金买仪器)或服务(因为他们很容易得到维修仪器

的资金);大学实验室需要无须常规服务的仪器,因为学校没雇这类维护人员;工业实验室需要非常可靠的设备,因为他们十分怕停工。

表 8-3 着重于集团购买者的特点,但如同消费者市场细分一样,许多营销者认为购买行为和利益为集团市场细分提供了最好的基础。例如,最近一项关于斯格诺德公司(Signode Corporation)工业包装分支客户的研究,发现了四个子市场,每个都有自己关于价格和服务方面利益的要求:

—— 计划中的购买者:这些购买者不认为斯格诺德公司的产品对他们的经营来说是十分重要的,他们的购买活动是日常活动,照价付款,接受平均水平以下的服务。很清楚,斯格诺德公司来自这个子市场的盈利是很多的。

—— 关系中的购买者:这些购买者认为斯格诺德公司的带包装产品是比较重要的,他们也知道竞争者所给出的条件。只要斯格诺德公司的价格在竞争中较为合理,他们就愿意买它的产品。他们得到一点折扣,也得到正常的服务。按子市场盈利水平算,斯格诺德公司把这类客户排在第二位。

—— 交易中的购买者:这些购买者认为,斯格诺德公司的产品是十分重要的,同时他们对价格和服务十分敏感。他们得到 10% 左右的折扣和平均水平以上的服务。他们了解竞争者的条件,可以随时转移,去获得好一些的价格,即使这样会失去一些服务。

—— 讨价还价的购买者:这些购买者认为斯格诺德公司的产品十分重要,但要有很大的价格折扣才行,他们对服务的要求也相当高。他们了解其他供应者,常讨价还价,一不满意就去寻找其他供应者。为了销售量,斯格诺德公司需要这样的客户,但这些客户并不带来很多的利润。

这个细分计划帮助斯格诺德公司设计了很好的市场营销策略,针对每个子市场的反应,公司不断调整价格和服务。

三、国际市场细分

很少有公司能够或者愿意在全球各个国家经营。一些大型公司,比如可口可乐公司和索尼公司,把产品销往 150 多个国家,而多数国际公司只针对一个有限区域进行营销。多国经营是新的挑战,不同国家,甚至这些挨得很近的国家,在经济、文化和政治组成上也有很大的差异。所以,和在国内市场经营一样,国际性企业需要把世界市场根据清楚的购买需要和行为差异,分成不同的子市场。

公司可以根据一个或几个因素的组合来细分国际市场。他们可以根据地理位置、地区组合来进行市场细分,比如西欧、太平洋盆地、中东或非洲等。事实上,许多地区的国家已经按地理分布组成了市场群体或“自由贸易区”,比如欧洲联盟、欧洲自由贸易组织和北美自由贸易组织等。这些组织减少了成员国间的贸易壁垒,创造了更大、更统一的市场。

通常地理细分的前提是相互邻近的国家有许多共同的特征和行为,不过也有例外的时候。例如,虽然美国和加拿大有许多相同之处,但都与邻近的墨西哥在文化和经济上有天壤之别。甚至在一个地区,消费者的区别也很大。例如,许多美国市场营销者认为,中美和南美国家是相同的,包括它的 4 亿居民。虽然意大利像瑞典,但多米尼加共和国却一点也不像巴西。许多拉丁美洲国家不讲西班牙语,另外有 1.4 亿葡萄牙人说巴西语,还有一

百万人在其他国家，他们讲各种各样的印度方言。

世界市场可以根据经济因素来细分。例如，国家可以根据人口收入水平来分组，也可以根据经济发展的总水平来分组。一些国家，比如被人们称作七国组织的美国、英国、法国、德国、日本、加拿大和意大利，已经建立了高度工业化的经济。一些国家（新加坡、韩国、巴西、墨西哥）刚刚实现工业化或经济发展，还有一些国家是发展中国家（中国、印度）。公司的经济结构决定它的产品和服务，也将决定它所能提供的市场机会。

国家也能用政治和法律因素来划分，比如政府的稳定性、对外国企业的接受程度、金融政策和官僚程度等。当公司考虑进入哪国或如何进入时，这些因素起关键性的作用。文化因素也能被利用，人们可以根据语言、宗教、价值观、态度、习惯和行为类型来划分市场。

在地理、经济、政治、文化和其他因素基础上进行国际市场细分，意味着子市场要由多个国家组成。但是，也有许多国家用不同的方法，这个方法叫做多市场细分（Intermarket Segmentation）。使用这个方法，子市场的划分是根据消费者的情况进行的。同一子市场里，尽管人们居住在不同国家，但他们有类似的需要，购买行为也相似。例如，奔驰公司（Mercedes-Benz）的目标是成功的人，而不管他们是哪个国家的；百事可乐公司的广告由孩子们、体育和音乐组成，主要是针对世界上十几岁的孩子的。公司最近在 16 个国家推出无糖百事可乐（Pepsi Max），包括英国、澳大利亚和日本，但只使用了一种广告，表现十几岁的孩子特别喜欢玩闹。

同样地，一个农业化学品制造商可能只瞄准发展中国家的一些小农场主。有报道说："这些（小农场主），无论是在巴基斯坦还是印度尼西亚，或者肯尼亚、墨西哥什么的，都表现出同样的需要和行为方式。多数人耕种时使用牛车，没什么钱购买农业用品。他们缺少教育……所以不懂使用化肥。他们依靠政府的帮助，解决种子、杀虫剂和化肥问题。他们从本地购买所需用品，靠口碑方式接受新事物和新思想。因此，即使这些农场主在各大洲的不同国家里，讲着不同的语言，有着不同的文化背景，他们可能代表着同一个子市场。"

四、有效细分的要求

很明显，市场细分的方法很多，但不是所有的细分都有效。例如，购买调味用盐的人可以分为金发和棕发的女人，但头发的颜色不会影响她们买盐。另外，如果盐的购买者每月买一定量的盐，并相信盐都是一样的，希望付一样的价钱，公司就不可能通过这种市场细分的方法来得到好处。

有效的子市场必须具有以下特点：

—— 可测量性：子市场的规模、购买力和基本情况是可以测量的。确有一些细分因素是难以测量的，比如美国有 2 400 万左撇子，几乎等于加拿大的人口总数，但很少有产品是专为左撇子市场设计的。主要原因是这个市场难以辨认和测量。人口统计数字中没有左撇子的数据，人口统计局也不做关于左撇子的调查。私人信息公司做许多人口数据统计，但是也不做关于左撇子的统计。

—— 可接近性：子市场必须能够接近和提供服务。比如一家香水公司发现，用其香水的多是单身女人，这些人很晚都在外面，社交很多。照这样看，除非公司有办法知道这些人居住在哪儿，在哪里买东西或接触哪些广告媒介，否则就很难接近。

—— 实质性: 子市场必须足够大并且能够盈利。这意味着子市场的规模要大, 值得公司设计专门的营销策略去占领。比如一个汽车制造商不值得专门去开发适合身高在 4 英尺以下的人的车。

—— 可行性: 有效的计划必须能够有吸引力并为子市场服务。例如, 一个小航空公司虽然找出了七个子市场, 但由于人员太少, 不可能开发专门的营销计划去针对每个子市场。

第三节　确定目标市场

市场细分揭示了企业找到子市场的机会, 现在企业需要评估这些各种各样的子市场, 并确定哪些是值得进入的目标市场。我们现在就来看看公司如何评估和选择目标市场。

一、评估子市场

评估不同的子市场的时候, 企业必须注意三个因素: 子市场的规模与发展, 子市场的结构优势, 以及公司的目标和资源。

1. 子市场的规模与发展

公司必须首先收集分析有关数据, 包括目前子市场的销售、增长率和期望利润。公司会对有良好规模和正在发展的子市场较为有兴趣。但“适当的规模和发展”是相对而言的, 一些公司愿意注重销售量大、增长率和利润高的子市场, 但是规模大、增长迅速不是对每个公司都有吸引力。小一些的公司可能发现自己缺少熟练人员和资源去为大的子市场提供服务, 或者这些子市场竞争性太强。这些公司就可能选择较小的、不特别有吸引力但对公司来讲更有利可图的子市场。

2. 子市场结构优势

一个子市场可能具备理想的规模和发展, 但就盈利而言, 它可能缺乏优势。公司必须检验多个影响长期子市场优势的主要的结构因素。例如, 一个子市场如果已经有许多强大和势头很猛的竞争者时, 就缺乏优势了。子市场里如果有许多替代产品或潜在替代产品, 就会影响价格和盈利。购买者的实力也会影响子市场的优势。如果子市场中的购买者具有很强的讨价实力, 他们能迫使对方降低价格, 提出更多的质量和服务方面的要求, 并使竞争者互相争斗, 这些就会影响销售者的利益。最后, 如果子市场中有强大的供应商, 它能左右价格、质量、供应量, 这个子市场也是没有优势的。供应商规模较大且集中, 周围没有替代产品, 或是供应重要物资时, 就显得势力十分大。

3. 公司的目标和资源

即便子市场有适当的规模和发展并且具有结构优势, 公司还是要结合子市场, 考虑自己的目标和资源情况。许多有优势的子市场很快就被抛弃, 就是因为与公司的长期目标不一致。这样的子市场可能本身具有吸引力, 但它会分散公司的注意力和资源, 使公司偏离目标; 或者从环境、政治、社会责任角度来看, 选择这些子市场是一种错误。例如, 近来一些公司和行业受到批评, 说它们用存在问题的产品和方法, 不公平地瞄准了一些易受伤害的子市场, 比如儿童、年纪大的、低收入的少数民族或其他人。

如果一个子市场符合公司的目标,公司就需要决定自己是否具有能力和资源在这个子市场上取胜。假如公司不能保证自己有力量,参加竞争并取胜,就不应该进入这个子市场。即使公司具有各种必要的实力,也需要在人力和物力上优于竞争者。公司只有提供的价值和拥有的优势超过对手,才适宜进入子市场。

二、选择子市场

评估不同的子市场后,公司现在需要决定究竟为几个子市场服务,这实际上是选择目标市场的问题。目标市场(Target Market)是一个消费者群体,这个群体里的消费者有共同的需要或特点,公司也正是为这些需要来服务的。企业可以选择图 8-3 所示三种市场覆盖策略中的任意一种。这三种策略是:无差异性营销、差异性营销和集中式营销。

图 8-3　三种市场覆盖策略

1. 无差异性营销

使用无差异性营销策略(Undifferentiated Marketing),企业可以忽略子市场中的差异,向整个市场提供一套产品或服务。这时公司的营销只考虑消费者共有的需求,而不是他们的需求差别。公司设计产品或营销策略,都以吸引绝大多数消费者为目的。这种策略要依赖广泛性的分销渠道和大众性的广告,力图在人们脑子里建立一个稳固的产品形象。一个无差异营销策略的案例是荷穗公司(Hershey Company)的巧克力糖,该公司早期只生产一种巧克力糖,销售给所有的人。

无差异性营销的成本比较经济,单一产品线保证生产、储存和运输的低成本,无差异的广告保证广告费用也不多。此外,由于不用进行子市场研究和计划,市场研究和生产管理的费用也降低了。

许多现代的市场营销者十分怀疑这种策略,因为通过一种产品或一个品牌去满足所有消费者,实在是太困难了。使用无差异性营销策略的企业只是针对市场中最有规模的那些子市场。当几个公司同时采取这种策略时,子市场中的竞争十分激烈,小公司一般情况不会好。结果是大的子市场反而带来较少的利润,因为竞争太多了。由于对这种问题的认识,公司变得对规模小的子市场更感兴趣。

2. 差异性营销

使用差异性营销策略(Differentiated Marketing),企业决定瞄准几个子市场,并对每个市场提供不同的产品或服务。通用汽车公司(General Motors)试着为每种购买力、购买目的和个性都生产出一种车。耐克公司(Nike)为几十种运动设计专门的运动鞋,包括跑步、击剑、自行车和棒球。沃尔玛超级市场通过它的各种店,如沃尔玛折扣商店、沃尔玛购物中心和山姆仓储市场(Sam's Warehouse),来满足有各种需求的买东西的人。通过提供各种产品和使用多种营销策略,这些公司希望能提高销售额,并在子市场中占据强有力的位置。他们希望在子市场中有较高的地位,加强消费者脑子里对提供某类产品的公司的总

体印象。他们也期待着更多的根据对品牌的崇信度做出的购买决策,这样就会说明,公司所提供的产品和服务,能很好地满足消费者需要。

差异性营销策略显然能比无差异性营销创造更大的销售额,越来越多的公司正在接受这种策略。P&G 公司通过 11 个品牌的洗衣剂得到了较大的市场份额,如果只是一种品牌是做不到的。但是,差异性营销也增加了成本。调整产品使它符合不同子市场的需要,通常要牵扯额外的研究与开发、工程或特殊手段所需要的费用。企业一般会发现,生产十个不同产品的成本,要比生产一百个相同产品的成本要高。为不同子市场开发不同的市场营销计划,需要进一步的市场营销研究、预测、销售分析、促销计划以及渠道管理等工作。通过不同的广告去影响不同的子市场,也会增加成本。因此,在确定使用差异性营销策略之前,公司必须衡量增量成本与销售之间的关系。

3. 集中式营销

第三个市场覆盖策略是集中式营销策略(Concentrated Marketing),公司资源有限时,这种策略特别适合。这时公司注重在一个大的份额或很少几个子市场,而不是某个大市场的一部分。例如,奥什柯斯公司(Oshkosh Truck)是世界最大的机场用救护卡车和前置式运输卡车的生产商;雷赛克公司(Recycled Paper Products)把力量集中在各种贺卡的生产上;苏荷公司(Soho Natural Sodas)只专注于一个很小的软饮料市场。集中式营销策略为小型企业提供了一个很好的插足大市场,并与资源丰富的对手竞争的方法。

通过集中式营销策略,企业在它服务的几个子市场(或只是市场中的几个壁龛)中取得强有力的位置,因为它了解这些市场的需求,并在这些市场上有很好的声誉。由于专门的生产、分销和促销,企业的经营特别经济。子市场选得正确,企业就可能有很高的投资回收率。

同时,集中式营销策略的风险也比其他策略大。特定子市场有可能变糟;另外强大的竞争者可能会进入这个子市场。例如,在加利福尼亚的库勒公司(Coller)在冷饮酒子市场中的成功,引来了许多实力强大的竞争者,原来的生产商不得不把公司卖给一个很有营销实力的大公司。出于这种原因,许多公司宁愿在几个子市场内搞多样化经营。

计算机和通讯技术的迅速发展,使得许多大规模的营销者更加喜欢集中式营销。这些营销者使用详细的消费者数据库将大规模市场,细分成许多具有相同看法的购买者的小群体。例如,利用家庭送货信息,必胜客公司建立了全国 900 万个比萨饼顾客情况的电子信息库,它使用这个系统开发了针对性极强的促销方式。在最近的夏季促销中,有报道说:"变得喜欢'拿波利'比萨饼的人不再吃薄脆比萨饼;喜欢尝试新产品的消费者收到介绍新发明的大比萨饼'比个福'(Bigfoot)的邮寄广告,一段时间没吃比萨饼的顾客,能得到多一些的折扣。这些目标准确的促销活动很实际,效果也好。

4. 选择市场覆盖策略

选择市场覆盖策略时,许多因素都需要考虑,究竟哪种策略好,要看公司的资源。当企业资源有限,集中式营销策略是最适用的。好的策略也要看产品变化的程度,无差异性营销适合单一产品,比如葡萄柚或钢铁。产品设计种类较多的,比如照相机和汽车,最适合差异性营销策略或集中式营销策略。产品生命周期也需要考虑。当一个企业推出一种新产品时,先推出一款是很实际的做法,这时无差异性营销策略或集中式营销策略最有用。在

产品成熟期内,差异性营销策略变得较适用。另外一个因素是市场的变异性,如果多数购买者有相同的偏好,购买相同的数量,对促销策略的反应也一致,销售者就应该使用无差异性营销策略。最后,竞争者的市场营销策略是相当重要的。当竞争者使用细分策略,无差异性营销策略可能是一种自杀性的策略;相反,当竞争者使用无差异性营销策略,企业通过差异性营销策略或集中式营销策略能获得优势。

第四节　优势市场定位

一旦公司决定进入市场的哪部分子市场,就必须决定在这些子市场中的定位。

一、什么是市场定位

产品定位(Product's Position)是指消费者根据产品的重要属性定义产品的方法或者说是相对竞争中的其他产品而言,产品在消费者脑中所占有的位置。根据这个道理,汰渍定位为强力、多用途的家庭用洗衣粉;Solo 牌定位为有蓬松剂的液体洗衣剂;Cheer 牌定位为适应各种温度的洗衣粉。在汽车市场,丰田牌的 Tercel 牌和 Subaru 牌定位为经济车;奔驰牌和卡迪拉克牌(Cadillac)定位豪华型车;Porsche 牌和 BMW 牌定位为高性能车;沃尔沃牌(Volvo)定位为安全车。

消费者常被太多的产品和服务信息所包围,他们不可能每次做购买决策时,都重新评估产品。为简化购买过程,消费者把产品分类,他们在脑中将产品、服务和公司"定位"。一个产品的定位是知觉、印象和消费者比较产品后的感觉的混合物。消费者定位产品时可以有营销人员的帮助,也可以没有他们的帮助,但营销者不愿意让他们的产品听天由命。他们必须策划定位,这样可以使他们产品在选定的目标市场中更具有优势,同时他们也必须设计营销组合来实现计划中的产品定位。

二、定位策略

市场营销人员可以使用三种定位策略。他们可以根据产品属性定位,本田公司在广告中宣传它的 Civic 型车是价格低廉的;产品也可以根据用途来定位,佳洁士牙膏减少龋齿,而 Aim 牌味道极好;产品也可以根据使用的时机来定位,夏天,凯特瑞德牌(Gatorade)饮料定位成补充运动员体内水分的饮品,冬天,它被定位成医生建议的补充体内水分的饮品。另外一种方法是根据使用者的阶层来定位产品。强生公司重新定位它的产品,建议说成年人如果常洗头发,需要一种软性洗发水,这使公司把婴儿洗发水的市场份额从 3% 提高到 14%。

产品可以直接针对竞争者来定位。例如,花旗银行拿它的 VISA 信用卡直接与 American Express 信用卡做比较,说:"你最好带上 VISA 卡,因为他们不接受 American Express 卡。"在 Avis 公司著名的广告中,说道:"因为我们是第二,所以我们要努力。"以这种方法,它成功地完成了与更大的赫兹公司(Hertz)的比较。产品可以经过定位,躲开它的竞争者。许多年里,"七喜"饮料定位自己是"非可乐"饮品,是和可乐和百事可乐不同的、新鲜解渴饮料。Barbasol 公司的电视广告将它的剃须膏和其他产品定位成"物美价廉的卫生用品"。

最后,产品可以根据产品类别来定位。例如,一些人造黄油的定位是针对黄油的,另一些的定位是针对烹调油的。Camay 牌香皂不与其他香皂一起定位,而是和浴液一起定位。市场营销人员经常综合使用定位策略,Arm & Hammer 公司的发酵粉定位成冰箱和垃圾除臭剂(产品状况和使用状况)。

三、选择和实施定位策略

一些公司发现选择定位策略很容易,例如,一个在某子市场因质量而闻名的企业可以去另一个新的子市场,条件是这个新市场有足够的注重质量的购买者。但是在许多情况下,两个或更多的企业会有相同的定位,他们不得不寻找其他方法区别产品,比如给购买者以允诺,说"低成本,高质量"或"高质量加技术服务"。每个企业必须形成自己独特的竞争优势,以吸引子市场中的购买者群体。

定位工作包括三个步骤:确定定位可能形成的竞争优势;选择正确的竞争优势;有效地交流和向市场传递确定的定位。

1. 确定可能的竞争优势

消费者一般会选择那些能给他们带来更大价值的产品和服务。所以,赢得和留住消费者的关键是要比竞争者更加了解他们的需要和购买过程,并带给消费者更大的价值。如果公司定位在为目标市场提供最大的价值,那么它的出价一定要比竞争者的要低,如果价格定得较高,则一定要提供相应的利益,这样的话,公司才能有竞争优势(Competitive Advantage)。然而,稳固的定位不能光靠允诺,如果允诺中说有很高的质量和良好的服务,过后一定要向客户提供高质量产品和良好服务。这样,比起竞争者来说,公司的定位表现出实质性的差异,并为消费者带来较高的价值。

并不是每个公司都有机会显示自己与其他公司的不同之处,并获得竞争优势。一些公司有一些小优势,但很快就被竞争者学去了,这样的优势容易失去。对于这样的公司来说,必须不断创造潜在优势,并一项一项地推出,打乱竞争者的步调。这些公司不应该企图获得一种永久性优势,而应该在一段时间里,不断推出具有轻微优势,但能抢占市场份额的产品。

公司通过什么方法来使自己的产品和服务区别于竞争对手呢? 一个公司或一个市场可以在产品、服务、人员和形象等四个方面创造差别。

(1) 产品差异

公司的产品和别人的相比,可以有实质性的差别。一个例外是公司出品高度标准化产品,不允许变化,比如鸡、钢铁和阿斯匹林等。不过,即使是这些产品,也能有有意义的区别。普渡大学(Perdue University)说它学校的鸡更鲜嫩,因此,价格要高 10%。

另外一些公司提供有很大差异的产品,比如汽车、商业大楼和家具。在这些领域,公司面对着设计中丰富的变化,它可以提供标准功能,也可以提供供客户选择的功能,这些供选择的功能,竞争者是无法提供的。沃尔沃公司(Volvo)生产新的、更安全的汽车;德尔塔航空公司(Delta Airlines)提供的座椅要宽一些,飞机上还有免费电话。公司也可以在产品的性能上创造差异,惠而浦公司设计了静音洗衣机;P&G 公司设计了液体汰渍牌洗衣剂,使衣服能洗得更干净。款式和设计也是重要的差异因素,美洲虎牌(Jaguar)轿车样子特别

特殊,但有时可靠性稍差,为了它的款式,消费者依然花高价去买。同样,公司也可以在持续性、耐久性、可靠性和易于维修等方面设法与其他公司的产品能有区别。

(2) 服务差异

除了产品上的实质性差异,企业还可以在产品服务上区别于其他公司。一些公司通过迅速、方便、谨慎交货来获得竞争优势。德鲁克斯公司(Deluxe)是印刷支票的公司,它已经建立了一种声誉,也就是接到订单后只一天,就能发货,12 年里没有晚过一次。伴客湾公司(Bank One)在许多超级市场建立了服务分支,除了地点便利,公司还在星期六、星期天和周日的晚间,也提供服务。

不同公司在安装方面也有差异,例如大家都知道 IBM 公司在安装方面提供非常好的服务,它一次就把所有设备都送到客户那里,而不是先送几件,等一些时候再送另外几件。当客户让 IBM 公司搬迁设备,安装在另外一个地点时,IBM 也帮助客户将其他公司生产的有关设备搬走。公司的维修服务也是有差别的,买汽车的消费者愿意多走些路,或者多付些钱,去找一个能提供全部维修服务的汽车销售商。

一些公司通过向顾客提供培训服务,强调服务差异。通用电气公司(General Electric)不仅销售和安装昂贵的医用 X 光设备,而且培训使用这些设备的医务人员。另有一些公司提供客户所需要的免费或付费的服务——数据、信息系统和咨询服务。例如,麦坎逊公司(McKesson Corporation)是一家很大的医药批发公司,它为 1.2 万个自营药剂师咨询,并帮助他们建立会计、仓储和计算机订货系统。通过帮它的客户增强竞争力,麦坎逊公司的销售和声誉都大大增加了。

公司也可以通过其他有差异的服务,增加自己的价值。事实上,它们可以从无数的特别服务和客户的利益中做出选择,并以此来展示自己与竞争者的不同之处。米里肯公司(Milliken & Company)给了我们一个最好的例子,说明公司可以通过最好的服务来获得竞争优势。米里肯公司向工业领域洗衣公司出售车间用毛巾,然后这些公司再把毛巾租给工厂。这些毛巾与竞争者的毛巾几乎一样,但米里肯公司的价格很高,并且在市场上的份额也领先。毛巾从根本上说是一种普通商品,为什么米里肯公司能把价格定那么高呢? 答案是米里肯公司通过持续不断地加强服务,把商品的功能分解了。米里肯公司培训它的客户的销售人员,提供给他们有关市场前景和促销方面的材料,并把自己的销售人员借给客户,帮他们的客户服务队工作。公司也提供计算机订货系统和最佳运输系统,为客户进行市场研究,并为高质量的车间改造项目提供担保。额外的服务使工业洗衣公司增强了盈利能力,所以对洗衣公司来说,已经不是一个买车间用毛巾和高价格的问题了。

(3) 人员差异

公司也可以通过雇佣和训练好的人员来展示自己与竞争者的差别。新加坡航空公司的优良声誉有一大部分来自它的机组和服务人员;麦当劳公司的人员特别有礼貌;IBM 公司的人员专业技术知识特别强;迪斯尼公司的人特别友好和快乐。另外,康涅狄格公司(Connecticut General Life)和莫克公司(Merck)的销售人员声誉也相当好,这使他们的公司与其他公司很有区别。沃尔玛公司在它的超级市场设迎宾服务员欢迎顾客,帮助顾客找到所需商品的位置,允许退换商品,并备有礼品给孩子们,并以此来区别于其他的超级市场。

人员差异要求公司仔细选择、培训那些将与顾客打交道的工作人员。例如，客人们在迪斯尼乐园里，很快就知道每个迪斯尼乐园工作人员都是有能力的、礼貌的和友好的。从旅馆接待处人员开始，一直到单轨火车司机、服务员，再到打扫"美国大街(Main Street USA)"的人员，每个人都知道理解顾客的重要性。他们的接待既清楚又热情，回答问题、解决问题也快，每个人员都经过很好的培训，为的就是让人们"好梦成真(Make a Dream Come True)"。

(4) 形象差异

即使各公司提供的产品和服务看起来是一样的，由于购买者对公司或品牌的印象不同，他们会从中找出差别。公司试图建立与其他公司不同的形象。公司或品牌的形象应该能代表明显的产品特点和定位。开发一个强有力的和鲜明的形象，需要艰苦的劳动。公司不可能一夜之间，用几幅广告，就在公众脑子里树立起自己的形象。如果"摩托罗拉"意味着质量，那么它必须有自己的言行来作支持。

标志可以给公司或品牌以很强的识别力和形象差异。公司设计品牌标志和广告标识语，人们很快就能对公司留有印象，为此，公司把能代表公司质量或产品属性的特征标志化，比如哈里斯银行(Harris Bank)的狮子，麦当劳公司(McDonald's)的拱门，布鲁丹公司(Prudential)的柱石，匹兹堡公司(Pillsbury)的面团等。公司可能围绕一个人的形象来建立品牌，如 Passion 牌的香水用了伊丽莎白·泰勒(Elizabeth Taylor)的形象，尤宁海比特公司(Uninhibited)用了彻尔(Cher)的形象。另外一些公司和颜色联系起来，比如 IBM 公司的蓝色和坎贝尔公司红白相间的色调等。

选定的标志必须要能够通过广告来传达公司或品牌的个性。广告一般是讲一个系列故事，建立一种气氛，表示一种性能水平，总之是能清楚地代表公司或品牌。公司生产或运送它的产品的实际空间氛围，也能形成公司的形象。海特饭店(Hyatt)以大堂闻名，而维多利亚餐厅以篷车著称。所以，一个银行要想表示这是一个"充满友谊的银行"，必须要选择适当的建筑形式和内装修设计、门厅、颜色、材料和家具，并以此反映银行的质量。

公司也可以通过主办一些活动来创造形象。例如 AT&T 公司和 IBM 公司与文化事业联系紧密，如交响乐演出或艺术展览什么的。再比如亨氏公司捐赠钱款给医院，桂格公司向无家可归的人捐赠食品等。

2. 选择正确的竞争优势

如果一个公司足够幸运，它能够发现一些潜在的竞争优势，不过它必须选择其中几个，来完成定位策略。此外，公司还得决定在哪些方面实施这些策略才行。

(1) 需要展示的差异

许多市场营销人员认为公司在目标市场上只需尽全力展示一种优势。例如广告人罗瑟·瑞弗(Rosser Reeves)说，公司应该为每个品牌开发一种独有的营销主题，每个品牌都应该有特点，并展示自己是"第一名"。购买者容易记住这个"第一名"，尤其是在四通八达的社会。因此，佳洁士牙膏总是宣传它的防龋齿功能；沃尔沃汽车总是宣传车的安全。哪些"第一"要宣传呢？主要有最好的质量、最好的服务、最低的价格、最先进的技术等。公司能不断通过产品或服务把这些特点中的一项传达给人们，那人们就会记住它，公司就会出名。

另有一些市场营销人员主张公司应依照多种特点定位, 如果两个或三个公司都称它们在某个方面是最好的, 这种多特点定位就有必要了。斯第尔凯斯公司(Steclcase)生产办公家具, 它强调两个方面的优势: 准时交货和最好的安装服务。

今天, 大市场分割成许多的子市场的时候, 许多公司在拓宽它们的市场定位策略, 以适应较多的子市场。例如, 比彻翰公司(Beecham)为它的 Aquafresh 牌牙膏促销时强调三个优点:"防龋齿"、"口气清新"和"洁白牙齿"。很明显, 许多人需要这三个优点, 所以要紧的是使人们相信, Aquafresh 牌能给人这三种好处。比撤翰公司出品的牙膏挤出来时有三种颜色, 意思是代表这三个优点。

但是, 当公司为它们的品牌展示许多优点的时候, 他们是在冒引起人们怀疑的风险, 也可能会失去自己的定位。一般来讲, 公司应该避免三个主要定位错误。首先是超低定位, 实际上是公司根本就没有定位。有些公司发现购买者根本就不清楚公司的形象或找不到这公司有什么特点。其次是超高定位, 也就是公司展示的形象太单调。比如消费者可能认为斯特本公司(Steuben)只生产价格在 1 000 美元以上的玻璃器皿, 而不知道这家公司也花很大努力生产 50 美元左右或再贵一些的玻璃器皿。最后, 公司务必避免模糊定位。汉堡王公司曾经苦恼过几年, 因为没有利润和妥当的定位。1986 年起, 它曾开展了六个广告战役, 主题从"怪人赫伯(Herb)不在这儿吃"、"这是汉堡包城"到"适时的好食品"、"有时您得改规矩"、"看着电视吃汉堡"等, 但这些话使消费者费解, 汉堡王公司的销售和盈利情况均很差。

(2) 选择需要促销的差异

不是所有的品牌差异都有价值或都有意义, 也不是所有差异都能够利用。每种差异都有可能增加公司的成本或增加消费者的利益, 因此, 公司必须仔细选择与竞争者不相同的方法。如果符合下列条件之一, 在促销时, 宣传公司的差异就是值得的:

—— 重要程度: 差异对目标购买者来说是非常有价值的。

—— 明显程度: 竞争者没有的产品或服务, 或公司在这两方面有明显优势。

—— 优质程度: 顾客可以获得最好的质量。

—— 交流程度: 差异有可交流性, 并且消费者可以看见差异。

—— 专门性: 竞争者不能轻易地模仿制造。

—— 购买力: 购买者买得起有优势的产品。

—— 盈利性: 公司的差异可带来利润。

许多公司推出了差异性的产品或服务, 但用上面的标准测试时, 就不行了。维斯汀饭店(Westin Stamford)在新加坡宣传它是世界上最高的饭店, 这种优势对很多旅游者来说并不重要, 实际上, 许多人反而不去了。AT&T 最初的可视电话失败了, 部分原因是公众认为, 和高昂通话价格比起来, 能看见对方并不重要。宝丽来公司(Polaroid)推出速显家庭电影摄像机, 不过也失败了, 虽然这个机器与过去机器很不相同, 其他公司也不易仿造, 但它与另一种拍摄动作的电视摄像机比起来就不行了。选择竞争优势来促销是很艰难的, 正确的选择与公司的成功密切相关。

有些竞争优势很快就会被否定, 因为它们太不重要、成本太高、或是与公司的经营太不一致。假如一个公司把定位策略大大削减了, 只考虑四个竞争优势, 那它必须选择一个

对公司发展来说是最重要的策略。表 8-4 展示了一个评估潜在优势和做出正确选择的系统性方法。

表 8-4 评估竞争优势

竞争优势	公司地位(1～10)	竞争者地位(1～10)	提高地位的重要程度(高、中、低)	可行性与速度(高、中、低)	竞争者改变地位的能力(高、中、低)	推荐策略
技术	8	8	低	低	中	保持
成本	6	8	高	中	中	观望
质量	8	6	低	低	高	观望
服务	4	3	高	高	低	投资

在表 8-4 中, 公司从四个方面评估自己与竞争者的区别: 技术、成本、质量和服务。让我们假设双方的技术值均为 8(1 为低, 10 为高), 这意味着双方的技术都很好。公司需要考虑, 如果自己改进技术是否能获得优势, 其中特别要考虑新技术的高成本。竞争对手有成本优势(是 8 而不是 6), 如果市场对价格很敏感, 这点对公司来说是不利的。公司的产品质量比对手的好(是 8 而不是 6)。最后, 双方的服务质量都不行。

初看起来, 公司应该在成本或服务上下功夫去超过对手。不过实际上它应该考虑其他方面。首先, 如果在上述两个方面改进的话, 对目标市场中的客户是否很重要呢? 第四栏中显示成本和服务的改进对客户来说十分重要。其次, 公司有资金做出改进吗? 如果有, 需要多长时间呢? 第五栏反映公司可以迅速改进服务, 并且也有资金。但是, 如果公司这样做, 竞争对手是否也会改进服务呢?第六栏显示, 竞争对手改进服务的能力极差, 也许是因为它根本不在乎服务或缺乏资金改进服务。最后的一栏表示对各个方面应采取的措施, 显然公司改进服务是最重要的。服务对客户来说十分重要, 公司也有能力和资金来做, 而竞争对手非常可能做不了。

3. 定位交流与传递

公司一旦有了定位, 必须采取有力措施去向目标客户交流并传递这种定位形象, 公司全部的营销组合策略也必须支持这个定位。公司定位要求有具体做法, 而不是停在口头上。如果公司定位是好的质量和服务, 那它首先要体现这种定位, 公司设计销售组合策略时, 也就是产品、定价、分销和促销几方面, 所有战术细节都要围绕公司的定位。因此, 如果一个公司实施了“高质量定位”, 那么它必须生产高质量产品, 制定高一些的价格, 通过高水准的经销商来经销, 并选择高效率的广告媒体。公司必须雇佣和培训更多的服务人员, 寻找在服务方面声誉极好的零售商, 这样的零售商能通过在广告中宣传优质服务, 来促进销售。以上是能够建立令人信服的高质量和高水准服务的唯一方法。

公司时常发现找到好的定位策略要比实施这个策略容易得多, 实施或改变市场定位要花很长一段时间, 有时已经形成的定位会很快失去。公司一旦有了在市场中的位置, 要通过持续的努力和交流来保持它。针对一些变化, 公司时常要调整自己在市场中的位置, 以适应客户的需要和竞争对手的策略。但是, 公司应该避免那些使消费者感到迷惑的变

化,在适应变化中的市场环境时,一个产品的定位,应该逐步调整。

本章小结

在消费者市场和集团市场进行销售的各个公司明白,它们不可能吸引市场中所有的购买者,也不可能用同一种方法接近所有的购买者。公司有时能够辨明他们能够高效提供服务的市场,但并不总是这样。有三个指导公司接近市场的哲理: 广泛营销策略适应大批量生产和分销某种单一产品,并用这种方法吸引所有的购买者;产品多样化营销策略为一些公司区别于它们的对手,提供了方法和选择,公司根据这种理论,生产具有不同的式样、性能、质量、大小或价格的产品,并以此区别于自己的竞争对手;目标营销策略需要辨别市场中各种不同的群体,然后开发专门的产品去适合目标群体。今天,销售者已经不怎么使用广泛营销策略和产品多样化营销策略了,而是着重使用目标营销策略,通过这种策略,公司能够比较容易地发现市场机会,并开发有效的产品和营销组合策略。

目标市场营销策略的第一步是市场细分,这个步骤把市场分为几个有明显区别的购买者群体,他们可能适合某些产品或营销策略。市场可以根据不同的因素来细分,市场营销人员经常试用几种方法,为的是看哪种方法机会最多。对于消费者产品来说,常用的细分因素是地理、人口、心理和行为。集团市场可以通过集团客户情况、经营特点、购买方法和单位特点来细分。在以上两类市场中,有效的市场细分工作必须要能够找到可测量的、可接近的、有实质性的和有可操作性的子市场。

选择目标市场策略的过程包括选择最有潜力的子市场和决定子市场策略的实施。公司首先衡量子市场的规模、发展潜力、结构方面的吸引力和决定子市场是否与公司的资源和目标相一致。然后,公司需要选择三种市场覆盖策略中的一种。销售者可以忽视子市场的存在,而使用无差异营销策略;也可以使用差异营销策略去发展不同产品适应各个子市场;还可以用集中式营销策略瞄准一个和几个适当的子市场。策略的选择主要是看公司的资源、产品种类、产品生命周期的阶段和市场竞争策略。

一旦公司选定需要进入的子市场,它就要进行优势市场定位。市场定位策略指导公司以何种方式占领子市场。市场定位工作包括三个阶段: 确定一组可能的定位竞争优势,选择正确的竞争优势,有效地进行交流,并向市场传递公司定位。销售者也可以根据其他因素来定位,比如产品特殊属性、产品用途、或产品使用机会等。做出这些决定后,公司通过实施策略来交流和传递产品的定位。

关键术语

微观市场营销(Micromarketing) 目标市场营销的一种形式,公司根据详细定义了的地理、人口、心理或行为子市场安排市场营销计划。

市场细分(Market Segmentation) 把一个市场分为几个有明显差别的消费者群体,他们有不同的需要、特点和行为。这些人需要不同的产品,并适应不同的市场营销组合策略。

选择目标市场(Market Targeting) 评估子市场的吸引力,并选择一个或几个子市场进行营销。

市场定位(Market Positioning) 使产品处于有利于竞争的位置,并开发出详细的市场营销组合策略。

地理细分(Geographic Segmentation) 把市场划分为不同的地理区域,比如国家、地区、州、县、城市或街区。

人口细分(Demographic Segmentation) 按人口因素将市场分为多个群体,这些因素有年龄、性别、家庭人口、家庭生活周期、收入、职业、教育、种族和国籍。

年龄与生活周期细分(Age and Life-Cycle Segmentation) 把市场按年龄和生活周期分为不同子市场。

性别细分(Gender Segmentation) 按性别把市场分为不同群体。

收入细分(Income Segmentation) 把市场划分为有不同收入的群体。

心理细分(Psychographic Segmentation) 根据社会阶层、生活方式和个性把购买者划分为不同群体。

行为细分(Behavioral Segmentation) 根据人们的知识、态度以及对产品的反应和使用情况,把购买者划分为不同群体。

时机细分(Occasion Segmentation) 根据购买者的购买意愿、实际购买情况或使用产品的情况,将购买者划分成不同群体。

利益细分(Benefit Segmentation) 根据不同人希望从产品中获得的利益,将购买者划分为不同群体。

多市场细分(Intermarket Segmentation) 市场细分的一种,子市场中的消费者在不同国家,但具有相同的需要和购买行为。

目标市场(Target Market) 由消费者群体组成,这个群体里的消费者有共同的需要或特点,企业为这些需要提供服务。

无差异性营销(Undifferentiated Marketing) 企业放弃子市场中的差异,用一种方法去服务整个市场。

差异性营销(Differentiated Marketing) 企业瞄准几个子市场,并对每个市场有专门的做法。

集中式营销(Concentrated Marketing) 公司注意一个较大的市场份额或某几个子市场,而不只是市场的一部分。

产品市场定位(Product Position) 消费者根据产品的重要性,对比其他产品,定义产品的方法。

竞争优势(Competitive Advantage) 通过低价格或高价格下的多种服务超过竞争者,为消费者提供更多的价值。

讨论题

(1) 描述福特汽车公司如何从广泛营销策略和产品多样化营销策略转向目标市场营

销策略。选择其他公司的一些实例，说明它们也有类似的发展过程。

(2) 总结细分啤酒市场所考虑的因素，并举出例子。

(3) 西班牙语系的消费者现在是一个极有吸引力的子市场，你能用同样的方法解释纽约的波多黎各女裁缝、迈阿密的古巴医生和休斯敦的墨西哥劳力吗？比较一下你所发现的区别。这些对市场细分有些什么影响吗？

(4) 一些行业的供应商通过服务、产品的可选择性和可靠性以及优惠价格，取得了平均水平以上的盈利。提出一些市场细分的方法，使这些供应商能找到更有利可图的客户。

(5) 想想你营销课班上的同学，你能用别名把他们分成不同的小组吗？解释一下你细分时使用的主要因素。你能对这些小组进行有效的营销吗？

(6) 描述产品属性和人们对产品属性的看法以及二者对产品市场定位的影响。几个相互竞争的品牌都具有的属性，能用在细致的市场定位策略中吗？

案例八　饮料市场的竞争

眼看着两个强壮的橄榄球运动员偷偷靠近尚未知觉的教练，并把大瓶的凯特瑞德牌(Gatorade)饮料泼过去的时候，每个橄榄球比赛的狂热看客都愣住了。当重要比赛结束后，高潮中的传统动作是把教练扛在肩上，不过现在运动员们用泼饮料的方式代替了那个老办法。在运动饮料市场上，大约有 40 个全国性和地方性的品牌在竞争，凯特瑞德却处于主宰地位，这个品牌几乎成了所有品牌中最有生气的品牌。

人们可能不知道桂格公司拥有凯特瑞德牌，因为大家熟悉的桂格公司的产品是麦粥产品、早餐麦片、零星小吃产品等。当人们得知凯特瑞德牌饮料是代表桂格公司的唯一重要产品，他们一定会十分吃惊。1994 年，凯特瑞德公牌的销售额是 12 亿美元，几乎占了桂格公司 15% 的总销售额和 17% 的经营利润额。

分析家估计，凯特瑞德公司控制了 88% 的运动饮料市场，而运动市场是增长最快的饮料市场。传统的软饮料市场每年只缓慢增长 2%，达不到从前年增长 5% 的水平。分析家们认为 90 年代运动饮料的增长速度将达到两位数字的水平。

毫不奇怪，许多公司在考察并准备进入运动饮料市场。90 年代初期，凯特瑞德公司的市场份额在 90% 以上，所以，对于凯特瑞德公司发出的保护自己市场份额的信号，人们也毫不感到奇怪。

桂格公司和凯特瑞德公司

佛罗里达大学的肾脏专家罗伯特·凯德和一个专家小组进行了人体热量研究，研究的对象是橄榄球运动员，后来他们在 60 年代开发出了凯特瑞德牌饮料。研究者们分析运动员的汗液分泌情况，并设计出一种防止高温造成的体液和矿物质流失的脱水现象的饮料。他们测试了运动员饮用这种饮料的情况。佛罗里达州盖特队(Gator)的队员在 1966 年的赛季中饮用这种饮料。那年，人们把盖特队称为“下半场队”，因为这个队下半场总能击败对手。这个队也赢了奥兰吉比赛(Orange Bowl)。后来佐治亚队(Georgia Tech)的教练包比·多德说：“我们没有凯特瑞德饮料，这就是区别所在。”《运动报导》杂志评论了他的

说法,凯特瑞德牌饮料开始走红,并主宰了新的一类饮品—— 滋补类饮料。

斯特克里公司(Stokely-Van Camp)是水果和蔬菜加工公司,1967 年 5 月买下了凯特瑞德公司,并在 1968 年的夏天,开始了它的营销策略。斯特克里公司打算在促销中,不仅说明凯特瑞德牌饮料是一种运动饮料,而且也是一种健康饮料,因为它能补充因感冒、流行性感冒和呕吐而流失的人体内的电解质。在 70 年代,凯特瑞德公司看到喜欢健身的人的数量在增长,发现这些人喜欢凯特瑞德牌饮料并承认这种饮料的功能,所以,斯特克里公司为凯特瑞德牌饮料,设计了专业运动队饮品的定位。由于它封闭了这个市场,饮料在市场上有很强的消费者崇信度,其他公司即使打入这个市场,也很少有成功的。

桂格公司 1983 年买下了斯特克里公司。桂格公司看到了通过分销和促销两个策略来增加凯特瑞德牌饮料销售的机会,并且把经营凯特瑞德牌饮料的投入增加了一倍。从 1983 年到 1990 年,凯特瑞德牌饮料销售额的增长率保持在 28%。

产品与市场

滋补类饮料或运动饮料能够补充体育活动中失去的体液和矿物质。研究证明,滋补类饮料的效果由几个因素决定: 一是该种饮料应该能够补充碳水化合物,供应运动中的肌肉,但又不可太多,以至使身体减慢对水分的吸收;二是饮料要含有一定量的电解质,特别是钠,以便加强水分的吸收。最后,研究显示出多数人出汗感到热的时候,喜欢不充碳酸气的、微甜的饮料。这种口味对于鼓励人们多喝饮料,保持水分,是十分重要的。

8 盎司装的凯特瑞德牌饮料含很少的维他命,不含脂肪和蛋白质,有 60 卡路里的热量,15 克碳水化合物,110 毫克钠。凯特瑞德牌饮料所含的热量大约是水果饮料和含糖软饮料中热量的一半。

运动饮料有很高的季节性和地区性,在南方夏季的几个月、东南部和西南部地区,它的销售量很大。佛罗里达州、得克萨斯州和加利福尼亚州的消费者大约消费掉凯特瑞德牌饮料销售量的 38%。

桂格公司获得凯特瑞德公司的时候,发现斯特克里公司的目标在运动员、男士和十几岁的孩子身上。但是,桂格公司发现斯特克里公司没有能够将品牌定位好,也没有一个一致性目标,同时也找不到一条清楚的信息,能够说明产品的作用或有关情况,告诉消费者应该饮用的原因。桂格公司的研究证明,这种饮料的主要消费者是 19 岁到 44 岁的男性,这些男士们了解这种饮料的作用,并且知道什么时候应该饮用。

桂格公司决定为这种产品开发一种有针对性的和稳固的定位策略,并在北方销售这种产品,它定位的基础是南方消费者如何饮用这种饮料。同时公司也决定把凯特瑞德牌饮料的消费者定位成有业绩的运动员,但不非得是专业运动员。它的广告描绘了认真的运动员,这些运动员像喜欢运动一样喜欢凯特瑞德牌饮料,反过来这种饮料的目标消费者又十分希望成为那些运动员。

除了有针对性的定位外,桂格公司为了顺应市场变化,在 1990 年又推出了凯特瑞德牌清淡饮料。这种产品的目标是那些十分在乎热量的运动员和女性,比如滑翔运动员和马术运动员。这些消费者运动时间较短或不太长,强度低或一般。凯特瑞德牌清淡型饮料含有少一些的钠,比常规凯特瑞德牌饮料少一半热量,并有三种口味。桂格公司还推出了“自

由式(Freestyle)”饮料,这是用果汁做的味道很浓的饮料。“自由式”饮料的目标是喜欢饮料味道的消费群体,他们不很关心体内水的化合作用。到1992年,桂格公司又推出了六种口味的凯特瑞德牌普通饮料,以适应不同的目标群体。

威胁凯特瑞德牌饮料的竞争

竞争对手并没有忽略凯特瑞德公司的成功和它在软饮料市场的迅速的增长。日本饮料巨人三得利公司(Suntory)的子公司1985年在美国推出了“10-K”牌运动饮料,成了凯特瑞德公司最强的竞争对手,它的策略是宣传自己使用了无盐矿泉水。“10-K”饮料含有100%日常需要的维他命C、果糖,每罐含60卡路里热量,并且有天然香味。它不含咖啡因,钠含量是其他饮料的一半。像凯特瑞德牌饮料一样,“10-K”饮料也通过食品店分销,定位也是运动员们。三得利公司在广告中宣称在口味测试中,“10-K”要比凯特瑞德牌饮料好,消费者重复购买的也多。

可口可乐公司和百事可乐公司也在这个市场弄潮。可口可乐公司在1987年推出了麦克斯牌(Maxx)运动饮料,但没能超出市场测试的范围。1989年,百事可乐公司加入竞争,推出“山露”牌(Mountain Dew Sport)运动饮料。山露牌饮料有一些碳酸气,不含咖啡因,包括普通口味和无卡路里两种配方。百事可乐公司宣布这种饮料的味道比凯特瑞德牌饮料好,但是消费者认为它的碳酸成分太多,百事可乐公司撤回了这个产品。接着,百事可乐公司又推出了“奥斯波特”牌(AllSport)饮料,它的碳酸成分更少,并有四种不同口味。百事可乐公司通过食品店和街边小店经销这种饮料,如果需要在世界范围内经销这种产品,它还有一个全球性的营销网络。

可口可乐公司和百事可乐公司是凯特瑞德公司的主要竞争对手,同时无数的小竞争者也在积极挤进这个市场。这些公司推出了PowerBurst牌,Workout牌,Workout Light牌和Pro Motion牌,并声称这些产品在各方面都超过凯特瑞德牌。

1990年,可口可乐公司重新进入了这个市场,推出的产品是Power Ade牌饮料,它这次的产品没有碳酸成分和咖啡因,并有三种口味。可口可乐公司计划通过它的售汁机分销渠道来分销Power Burst牌饮料。

到1992年初,桂格公司认识到,除了凯特瑞德牌产品在迅速增长外,新的市场已经很难找到。桂格公司与可口可乐公司商量,建议两个公司可以联手通过可口可乐公司巨大的机器分销网络和它在餐馆中的售汁机,来分销凯特瑞德牌饮料。不过,1992年夏,两个公司停止了谈判,有报告说,它们在由谁来领导市场营销决策问题上,意见不一致。

接着,可口可乐公司宣布它将继续以PowerAde牌饮料来与凯特瑞德牌饮料竞争。可口可乐公司说,PowerAde牌饮料比凯特瑞德牌饮料多33%以上的碳水化合物,而且也清淡些,易于吸收。PowerAde牌饮料不需要盐的成分就能解渴。在自动售货机、健身俱乐部、工厂车间里都能看到PowerAde牌饮料,如同可口可乐公司描绘的那样,“出汗的地方都有”。可口可乐公司希望通过强调这点,能够帮助PowerAde牌饮料出现在凯特瑞德公司占领的食品店里。对比凯特瑞德公司的20万个销售点,可口可乐公司有1 500万个销售点,包括1百万台自动售货机。可口可乐公司也开始了电视和广播的广告,并出资使PowerAde牌饮料成了1992年夏季西班牙奥林匹克运动会的官方指定饮料,官方说,

1996 年可口可乐故乡亚特兰大的奥林匹克运动会上, PowerAde 牌饮料仍然是指定饮料。

这段时间里, 百事可乐公司也没站在一边看。百事可乐公司的经理宣布, 虽然凯特瑞德公司主宰着这类产品, 但它比不了百事可乐公司能提供的口味和强大的分销渠道。百事可乐公司约有 1 百万个销售点, 每天向 25 万个零售商供货, 它可以通过这些来推动 AllSport牌饮料的销售。像可口可乐公司一样, 百事可乐公司决定在超级市场、建筑工地、健身俱乐部等地来和凯特瑞德牌饮料竞争。如同与可口可乐公司的竞争一样, 百事可乐公司通过在店中的口味测试向凯特瑞德牌饮料挑战, 并宣布充碳酸气的 AllSport 牌饮料比凯特瑞德牌饮料更好喝, 因为 AllSport 牌饮料的钠要少一半。百事可乐公司说一般减重的消费者不需要凯特瑞德牌饮料提供的那么多钠。

与可口可乐公司中断了谈判后, 桂格公司重新调整了经营组织。起初, 桂格公司依靠它在北美、欧洲、亚洲和拉丁美洲的区域代理机构来管理在 15 个国家的凯特瑞德牌饮料, 后来它宣布要另外建一个分支在世界范围内销售这种产品。凯特瑞德公司的分支机构同时也宣布, 继续与其他公司合作, 在所有"感到口渴的地方", 扩大分销凯特瑞德牌饮料。

如果凯特瑞德公司继续在国际范围内扩大, 它会碰到竞争。在日本, 可口可乐公司已经推出了一种叫做 Aquarius 牌的饮料, 凯特瑞德公司需要与这种在当地生产的饮料竞争; 在意大利, 亨氏公司在销售一种叫做 Fitgar 牌的饮料, 并且宣布它占有 10% 的运动饮料市场; 在法国, 消费者似乎把瓶装饮料看作唯一解渴的产品。

未来会如何

桂格公司知道这场竞争对公司发展的重要性。凯特瑞德公司曾经说, 它会继续用麦克尔・乔丹作发言人, 来培育自己体育饮料的形象; 它也会用与一些领先队伍如国家橄榄球队或妇女职业网球协会多年的关系来发挥作用; 凯特瑞德公司还会继续用经过时间考验的科学研究来证明身体吸收凯特瑞德牌饮料比吸收水或其他苏打饮料要快。桂格公司明白, 要保住自己的主宰地位, 必须开发新的市场营销策略。

可口可乐公司和百事可乐公司代表着最强的竞争者, 他们财力雄厚, 有真正的实力。虽然它们过去在与凯特瑞德公司的竞争中失败, 没有人能够假设他们新近的努力也会失败。

桂格公司已经表明, 它会努力工作, 并等待机会泼出桔黄色包装罐里的清凉饮料, 去庆祝竞争的胜利。

案例问题

(1) 桂格公司和它的主要竞争者使用了哪些主要因素来进行运动饮料的市场细分?

(2) 在运动饮料产品生命周期的最初阶段里, 凯特瑞德公司使用了哪些市场覆盖策略? 现在凯特瑞德公司和它的竞争者采取什么样的市场覆盖策略?

(3) 凯特瑞德公司和它的竞争者如何为他们的运动饮料进行定位?

(4) 凯特瑞德公司和它的对手各有什么竞争优势?

（5）**指出桂格公司应该为凯特瑞德牌饮料选择市场营销策略的新机会，包括未来新的子市场。开发一个能抓住机会的市场营销策略。**

（6）**桂格公司调整营销组织，建立了另外一个分支去管理世界范围的凯特瑞德牌饮料，这表明公司想要把凯特瑞德牌变成像可口可乐一样的国际品牌。凯特瑞德牌是国际品牌吗？桂格公司在全球营销凯特瑞德牌饮料，它的策略应该有些什么变化？**

第九章　产品综合设计

本章学习目的　当你学完本章后,应该能够做到以下几点:

(1) 定义产品的概念,包括核心产品、有形产品和辅助产品。

(2) 解释产品分类,比较消费品和工业品的差别。

(3) 阐述市场营销人员产品决策的范围,讨论产品在质量、特征和设计等方面的属性。

(4) 讨论品牌策略,比较产品系列延伸策略、品牌延伸策略、多品牌策略和新品牌策略的差别。

(5) 解释产品系列及产品组合决策,描述产品系列的延伸与补充,产品系列的更新,产品系列的重点和产品系列的宽度。

(6) 列举市场营销人员在进行国际产品决策时要面对的问题,包括产品与包装的标准化和多样化问题。

露华浓公司(Revlon)每年要向世界各地的消费者销售10亿多美元的化妆品、卫生用品和香水。世界的香水市场为40亿美元,成功的香水产品使露华浓公司列居普通香水子市场的首位。从某种意义上来说,露华浓公司的香水不过是油和化学品的精细结合罢了,但是它们能发出诱人的香味。因此,露华浓公司明白,在销售香水的时候,所销售的不仅是带有香味的液体,而且还有使用香水的妇女们所认为的,香水能带来的一切。

当然,香味决定香水的成功与失败,香水的营销者承认:“没有香味,就没有销售。”多数很有韵味的香味是非常精明的研究者在特别选定的香味实验室开发出来的。尽管180美元一盎司的香水成本可能不到10美元,可当它们洒在消费者身上的时候,它们的价值远不止那些材料的成分和散发出的香味。

香水成分和香味以外的东西使香水有了吸引力。露华浓公司设计一种香水时,香水的香味可能是最后开发出来的东西。露华浓公司首先要研究妇女们自身的感情以及与他人的关系,然后开发和测试香水的新概念,也就是香水如何改变妇女的价值、期望和生活方式。当露华浓公司找到一种有前景的香水时,便推出一款,并用一个品牌名称去代表这个新开发出的思想。70年代初期,露华浓公司发现妇女在和男人们竞争,并试图找到自己的价值。为适应这些70年代的女性,露华浓公司设计了“搽丽”(Charlie)牌的香水。这是第一个代表生活方式的香水,成千上万的妇女把‘搽丽’牌当作勇敢的独立宣言。以后,这种香水很快就成了世界上最畅销的香水。

70年代后期,露华浓公司的研究发现,妇女的态度正在改变,——“妇女曾经用‘搽丽’牌来表示争取平等,但现在她们却变得要展示女性自己的特点。”用‘搽丽’牌香水的女孩成长起来了,她们现在需要用香水来表示个性,而不是展示吸引力。于是,露华浓公司很

快地改变了"搽丽"牌香水的定位。"搽丽"牌虽然还是"独立生活方式"的一种表示,但又增加了"女性气质和浪漫"的主题。露华浓公司也为80年代的女性推出了一种香水,品牌叫做"琼窕(Jontue)",它的定位主题是浪漫。

露华浓公司不断地对"搽丽"牌的定位做精细调整,现在又对准了90年代的妇女。这些人"什么都能做,尤其知道自己要做什么"。经过大约20年时间,得益于不断地调整定位,"搽丽"牌仍是大众香水市场上销售得最多的香水。

香水的品牌名称是一个重要的产品属性。露华浓公司使用一系列的品牌名称创造了不同的形象,同时也就是靠这些品牌,支持着这些香水的定位,这些品牌有:Charlie牌,Fleurs de Jontue牌,Ciara牌,Scoundrel牌,Guess牌和Unforgettable牌。去年,它又推出了Aje牌,代表着"女人的力量",目标市场是美国的非洲裔妇女。竞争者用不同的品牌来增加香水的文化色彩,包括Obsession牌(着迷),Passion牌(热情),Uninhibited牌(无约束),Opium牌(麻醉),Joy牌(快乐),'Exclamation!'牌,White Linen牌(白亚麻),Youth Dew牌(晨露)以及Eternity牌(永恒)。这些品牌名称意味着香水能带给人们香味以外的东西。Oscar de la Renta's牌香水,开始时人们只接受它的品牌名称,之所以选择它,是因为它代表着奇趣、年轻、魅力和女性气质,非常适合年轻和有独特生活方式的女性。直到后来,人们才把它的香味和品牌、定位联系起来。

露华浓公司包装产品时也需要谨慎。对消费者来说,瓶子和包装盒是香水的真正标志和形象。瓶子必须给人以舒适的感觉,好摆放。搁在商店里时,还得十分容易给人留下印象。最重要的是,包装必须与香水的创意和形象一致。

所以,当一个女性购买香水的时候,她所购买的,有太多太多的内容,是超越那带香味的液体的。香水的形象、香水的承诺、香水的气味以及香水的品牌名称与包装,由公司制造出来,经过商店销售出去,才能构成一个完整的香水产品。当露华浓公司销售香水的时候,它所销售的绝不仅仅是一个有形产品,它所销售的是生活方式、自我展示及排外性;成就感、成功感及地位;女性气质、浪漫、热情与新奇;回忆、希望和梦想。

很明显,当露华浓公司销售时,香水绝不仅仅是香味。本章将从一个简单得令人怀疑的问题开始:什么是产品?回答了这个问题后,我们来看看消费者市场和集团市场上产品分类的方法,以及市场营销策略与各种产品的联系。然后,讨论一下基本产品设计以外的内容,也就是品牌策略、包装策略、标签策略和产品维修服务系统。最后,我们从单一产品引出产品系列和产品组合的决策方法。

第一节　什么是产品

产品有许多,索尼牌的激光唱机、Supercuts牌的理发工具、比利·乔尔(Billy Joel)的音乐会、夏威夷的休假、GMC牌的卡车、H&R Black公司的税务服务或者律师咨询,都是产品。我们把产品(Product)定义为能够在市场上得到的,并能够满足人们欲望和需要的任何东西,它们在市场上会引起人们的注意,人们要使用和消费它们。产品不仅是指那些看得见的产品,广义的产品包括实物、服务、人员、场所、组织、设计或所有这些的组合。服务(Service)是广义概念下的产品,它包含以销售为目的而提供的活动场所、利益或满足,

比如理发、税务服务、家庭装修等。服务本来是看不见的，也没有人对服务拥有所有权。不过，由于服务在经济世界的重要性，我们会在 21 章仔细讨论它。

产品计划者需要从三个层次来考虑产品。最基础的一层是核心产品(Core Product)，它提出了这样一个问题：购买者究竟买什么？如图 9-1 表示的那样，核心产品在产品整体的中心，它包括消费者购买时所寻求的核心利益或服务。一个妇女买唇膏，她所购买的绝不止是唇膏的颜色。露华浓公司的查理·莱森(Charles Revson)将这点看得很清楚："在工厂，我们制造化妆品；在商店，我们销售希望。"赛尔多·赖维特(Theodore Levitt)指出，购买者"不是买四分之一英寸的钻头，而是买四分之一英寸的洞"。因此，设计产品时，市场营销人员必须首先定义产品提供给消费者的核心利益。

图 9-1　产品的三个层次

产品的计划者接着要围绕核心产品造出一个有形产品(Actual Product)。有形产品有五个特点：质量水平、特征、设计、品牌名称和包装。例如索尼公司的 Handycam Camcorder牌的摄像机就是一个有形产品，它的名称、零件、式样、性能、包装和其他属性都仔细地结合在一起，为的是产生核心利益——也就是方便高质量地记录重要时刻。

最后，产品计划者需要根据核心产品和有形产品来安排辅助产品(Augment Product)，主要是向消费者提供一些附加的服务和利益。索尼公司必须提供比摄像机更多的东西，要解决消费者摄像时遇到的全部问题。消费者买了索尼公司制造的摄像机，索尼公司和它的销售商必须对机器部件和使用人做出保证；免费教会如何使用机器；一旦需要时，迅速维修；设立免费服务电话，随时解决消费者的问题。对于消费者来说，所有这些产品的延伸，都是整个产品的重要组成部分。

产品不止是看得见的那些特征，消费者一般把产品看作是能够满足他们需要的复杂组合。市场营销人员开发产品时，必须确认产品能满足消费者需要的核心内容是什么，然后才能设计实际产品，并安排延伸产品，去满足消费者需要。

今天，多数竞争发生在延伸产品这一层次上。成功的公司所提供的利益不仅能使消费者满意，还能使消费者大喜，比如旅馆的客人在枕头边发现薄荷巧克力，在房间里看见满满的果盘，或是各种录像带什么的。公司说："我们愿意用特殊的方法来为您服务。"不过，

这些延伸产品是要花费成本的，营销者需要了解这些服务是否合算。延伸产品很快会变成期望利益，旅馆客人期望有线电视、卫生用品和其它令人感到舒适的服务，这意味者竞争者必须寻找更多的方法去提供服务。最后，当竞争者提高延伸产品价格的时候，一些竞争者重新使用提供基本产品的策略，这些产品要便宜得多。我们看到高档饭店，像 Four Seasons 饭店、Westin 饭店和 Hyatt 饭店，也看到只满足顾客一般食宿需要的 Red Roof Inn 旅馆、Fairfield Inns 旅馆和 Motel 6 旅馆。

第二节　产品分类

在开发产品和服务策略的时候，市场营销人员搞出了几种产品分类的方法。首先，市场营销人员根据用户情况，将产品和服务分为两类——消费者市场产品和工业市场产品。

一、消费品

消费品(Comsumer Product)是最终消费者购买来用于个人消费的产品。市场营销人员进一步根据人们如何购买这些产品把这类产品分为便购品、选购品、特购品和非寻求品。购买者购买这些产品的方法不同，所以销售者销售这些产品的方法也不同(见表9-1)。

表 9-1　有关消费品营销方面的考虑

营销方面的考虑	消费品的种类			
	便购品	选购品	特购品	非寻求品
消费者购买行为	频繁购买、无需多少计划、很少需要比较后才能购买、消费者不很在意	不常购买、需要计划和选购努力、比较品牌、价格、质量、样式等	强品牌偏好及忠诚度、特别的购买努力、很少比较品牌、不考虑价格	人们很少了解(或了解后兴趣更少以至无兴趣。)
价格	价格低	价格高	价格高	时价
分销渠道	渠道广泛、网点方便	有选择的渠道、少一些的销售点	一个市场区域内只有少数几个专门的销售商	不确定
促销方法	制造商广泛促销	制造商和销售商的广告与人员推销	制造商和销售商目标准确的促销方法	制造商和销售商的大量广告和人员推销
实例	牙膏、杂志 洗衣粉	主要家用电器、电视、家具、服装	豪华用品，如劳力士牌手表和水晶制品	人寿保险、红十字协会组织的献血

便购品(Convenience Products)是消费者经常购买的产品和服务，购买时不怎么考虑、比较，很容易就买了。这些产品价格较低，到处可以买到，比如香皂、糖果和报纸等。便购品可以进一步分成定期购买产品、冲动购买产品和急用购买产品。定期购买产品是消费者常规购买的产品，如蕃茄汁、牙膏或饼干；冲动购买产品是消费者未经事先计划随手购

买的产品,这些产品到处能买到。糖果、杂志等产品放在商店付款台边上,就是为了提醒人们购买,不然人们可能根本想不起来买。消费者急需时,会购买急用产品,如大雨中的雨伞,一年中第一次大雪后的雨靴和铁锹等。制造商把急用购买产品送到消费者最方便的地方,一旦有用,立即可以买到。

选购品(Shopping Products)是消费者并不经常购买的产品,消费者对这些产品的适用性、质量、价格和款式要做仔细的比较。当购买选购品时,消费者会花许多时间,努力寻找信息,以便做出比较。这类产品有家具、服装、二手车和大件家用电器等。选购品可以进一步分为单一差异产品和多差异产品。单一差异产品,比如大件家用电器,质量上大体相同的,但价格不同,人们必须得去好好比较,营销者也必须注意消费者对价格的看法。购买多差异产品,比如服装和家具,消费者认为产品特征要比价格重要得多。如果消费者需要一套新的服装,剪裁、合体和式样,会比一点点价格上的差异要紧得多,因此这类产品的营销者需要在各方面满足消费者的偏好,而且还要有训练有素的销售人员向顾客提供信息和指导。

特购品(Specialty Products)是具有独一无二的特点或品牌声誉的产品,适合愿意做出特殊购买努力的消费群体。例如特殊品牌和式样的汽车、昂贵的照相器材、名牌手工服装等就属于这类产品。以劳斯莱斯(Rolls Royce)汽车为例,我们可以看到,人们愿意跑很远的路去买。购买者一般不在特购品的价格上做比较。尽管这类产品的销售地点不在方便的地方,消费者也愿意花时间去这类产品的销售商那里,因此销售商必须要让消费者知道去哪里购买才行。

非寻求品(Unsought Products)是一种消费者可能知道也可能不知道的产品,但从来想不到要买。大多数新发明,消费者要到从广告上看见后,才会去买。老式的非寻求品的例子是人寿保险和红十字会的血液捐赠。非寻求品的特点,决定了它们需要大量的广告、人员推销和其它营销方面的努力。一些先进的人员推销技巧就是在非寻求品的销售竞争中逐渐发展出来的。

二、工业品

工业品(Industrial Products)是购买以后用于加工生产或企业经营用的产品。消费品和工业品的区别就在于它们的购买目的。如果一个消费者买一台割草机在自己的房子周围用,这割草机就是消费品。如果这个人买割草机为的是环境整理的生意,那这割草机就是工业品。

工业品有三类: 材料和零件;设备;辅助用品和服务。

材料和零件(Materials and Parts)经过加工后,会成为最终产品的一部分,它们包括原材料、加工后的材料以及零件。

原材料包括农业产品(小麦、棉花、禽类、水果、蔬菜等)和天然产品(鱼、木材、原油、铁矿等)。农业产品由许多小型农业生产者生产,再把产品转给中间商,由它们进行加工和销售。天然产品通常数量极大,价格很低,需要运给制造商去加工。这类产品由少数大型生产商生产,并由它们直接卖给工业用户。

加工材料与零件包括材料(铁、棉纱、水泥、铁丝等)和零件。材料多数要进一步加工,

例如生铁要炼成钢,棉纱要织成布。零件组成最终产品,形状不再变化,比如Hoover公司把马达装进吸尘器,通用汽车公司把轮胎安装在汽车上。绝大多数加工材料和零件是直接销售给工业用户的,价格和服务是最主要的营销因素,品牌策略和广告的作用要次之。

设备(Capital Items)是用在工业购买者生产经营过程中的工业产品,包括固定设备和辅助设备等。固定设备包括所有建筑(工厂、办公室)和固定设备(发电机、钻井设备、大型计算机、电梯等)。由于固定设备是主要设备,购买过程要经过一个较长的决策过程,需要从生产商那里直接购买。辅助设备是工厂中的小型设备和工具(手提工具、自卸卡车),以及办公设备(传真机、书桌)。比起固定设备来说,它们的使用寿命较短,只是参加生产过程而已。多数辅助设备的销售商使用中间商,因为从地理上说,用户数量多,分布广泛,订货量小。

辅助用品和服务(Supplies and Services)根本不进入最终产品。辅助用品包括生产中的辅助用品(润滑油、煤、计算机打印纸、铅笔)和维修用品(油漆、钉子、扫帚)。辅助用品是工业品中的便购品,因为购买时不需什么努力和比较。服务包括保养维修(清洁窗户、修理计算机)和咨询(法律事物、管理咨询、广告服务)。这些服务通常要受合同的约束。保养服务通常由小型公司承担,维修服务可以从设备制造商处获得。

第三节　产品决策

我们现在来看看产品开发和决策过程。图9-2显示了那些重要的决策部分,我们主要看产品属性、品牌策略、包装策略、标签策略和产品服务策略几个方面。

图9-2　产品决策过程

一、产品属性

开发一个产品包括定义产品所能提供的利益,这些利益是由产品属性比如质量、特征和设计来交流和传送的。对产品属性的决策,很大程度上会影响消费者对产品的反应。

1. 产品质量

质量是市场营销者进行市场定位的主要工具之一。质量有两层内容:水平和一致性。开发产品的时候,市场营销人员必须首先决定质量水平,这个水平将支持产品在目标市场中的定位。这里,产品质量(Product Quality)意味着产品执行其功能的能力,包括产品的耐久性、可靠性、精度、使用和维修的方便程度等属性。虽然一些属性可以进行实际测量,从市场营销人员的观点看,质量应该由购买者的感觉来衡量。公司很少追求最高质量,因为很少的消费者需要或有财力承受这种高质量,比如劳斯莱斯汽车、Sub Zero冰箱或劳力士手表等。相反,公司选择与目标市场需求和竞争产品相符的质量水平。

除了质量水平,能不断地达到消费者的目标水准也可以被看作是高质量。在这种概念下,质量意味着"没有缺陷或差距"。所有的公司都应追求质量的一致性。有人说:"一辆雪

佛莱汽车可以有和劳斯莱斯汽车一样的质量;折扣商店的服务质量也可以与‘Bergdorf-Goodman’商店的质量一样,也就是‘无差距’。即使是完美的产品也只能达到原设计水平:别指望一辆雪佛莱轿车会像劳斯莱斯轿车一样,只要注意消除缺陷,并使消费者觉得买得值就行了。”

在过去的十年里,重新强调质量的说法引发了全球性的质量运动。日本的公司一直在执行“全面质量管理”,也就是在生产的每一个步骤中,不断地改进产品的质量。有报道说“在40年里,注重质量使日本从小摆设的制造者变为经济大国,连美国和欧洲的公司都不得不做出反应,结果是一场全球性的革命影响着企业的各个方面”。40多年里,日本人一直在颁布Demming奖(用质量先锋W. Edward Demming的名字命名),奖励在质量方面做出杰出贡献的企业。近来,美国商业部开始向在质量方面做出不凡业绩的美国公司,颁布类似的奖项——每年一度的Malcolm Baldrige国家质量奖。

对一些公司来说,改进质量意味着用好的质量控制手段,减少消费者厌烦的缺陷;而对另一些公司来说,注意质量只是夸夸其谈的口号。质量管理远不止这些。首先,企业高层管理人员要注重质量,然后,需要培训和激励各级人员把质量放在第一位。

良好的质量意味着好的设计和生产过程,以保证在产品出问题之前,就能将隐患解决掉。不能出了问题以后再改正。除了消除产品的缺陷,全面质量管理的目标是提高消费者的价值。例如,摩托罗拉公司在80年代初开始全面质量计划时,它的目标是减少产品的缺陷,但是近来,摩托罗拉公司将质量概念调整为“消费者定义的质量”和“消费者的完全满意”。消费者的满意是Baldrige质量奖评奖时最重要的标准之一。

最近,全面质量管理运动也遭到了批评。许多公司认为全面质量管理是可以解决一切问题的神奇方法,并把全面质量管理原则搞成一种标志性的装饰物。而新近的调查显示,三分之二的美国经理认为,全面质量管理方法在他们公司失败了。另外自1991年Baldrige奖的申请高峰过后,提出申请公司的数量骤降。许多公司已经放弃全面质量管理的提法,而转为接受不怎么显眼的提法,如“不断改进”,或“继续提高价值”等。尽管最近存在反对全面质量管理的浪潮,但质量方面的基本原则变得更完善了。有报道说:“只注意质量管理会使您的眼睛离开另外一些重要影响因素——比如您的客户需要什么?的确,许多全面质量管理执行得很不好,尤其是那些自上而下的做法。在调整中,人们发现,全面质量管理不是包治百病的万能药。不过如果不出错,全面质量管理的思想仍然是管理企业的一种有效方法……许多公司成功地接受全面质量管理的原则,但根本没提‘全面质量管理’这个概念,这概念显然已经变成管理企业的一种方法。”

公司把质量看作是一种有力的战略武器,战略质量的要点是不断推出比竞争者的产品和服务好的东西,这些东西能够满足客户的需要和质量要求。正如一个专家所说:“质量不只是一个需要解决的问题,也是一个竞争机会。”其他人则说,质量变成了竞争要素——90年代以后,只有质量最好的公司才能蓬勃发展。

2.产品特征

产品能有许多特征。基础型号的产品,没有任何附加特征,是产品的起点,公司可以通过增加特征来创造高水平的产品。特征是区别于其他竞争者的产品的一种竞争工具。抢先推出人们需要和有价值的特征是一种最有效的竞争方法。有些公司十分善于发明和增

加产品的新的特色。

公司如何确认是否应该增加新的产品特征呢?公司应该定期调查使用产品的购买者,并提出一些问题:您喜欢这产品吗? 您最喜欢产品的哪个特征? 我们应该增加什么特色来改进产品? 您能支付购买新特征产品的费用吗? 这些问题的答案将为公司提供丰富的产品特征方面的思想,然后公司可以衡量每种产品特征的客户价值与公司成本的关系。与所需成本相比,客户不看重的特征将被放弃;顾客评价很高的特征应该采纳。

3. 产品设计

另一个增加消费者价值的方法是通过有新意的产品设计(Product Design)。一些公司以杰出的设计水平而著称,比如B&W公司在内置电源电器和工具领域,Steelcase公司在办公家具及系列用品方面,Bose公司在音响器材方面,Ciba Corning公司在医药设备方面便是如此。不过,也有一些公司缺乏设计方面的考虑,它们的产品设计要么不行,要么看起来都差不多。在公司的市场营销手段中,设计可能会是最有力的竞争武器之一。

设计的概念要比样式广得多。样式是产品的外观,可以惹眼,也可以让人看着就打哈欠。引人的样式能抓住人的注意力,但产品性能未必好。某些情况下,样式反倒影响了性能。例如,一把椅子看起来很棒,可就是坐起来不舒服。与样式不同,设计不是表面的内容,而是产品深处的问题。产品设计得好,既有好看的外观,又很适用。好的设计既考虑外观,又把产品设计得简便、安全,运行和服务费用不高,生产和分销过程简单、经济。

竞争激烈时,设计能够成为显示公司产品和服务定位的最有力的工具之一,设计方面的投资是值得的。例如,福特公司Taurus牌轿车设计上的大改动,取得了很大的成功,车身流线形,乘坐舒适,机械部分先进。赫曼公司(Herman Miller)是美国一家办公家具公司,它的家具别致、舒适,受到广泛赞誉。吉列公司的德国分支布罗恩公司(Braun)的设计带有艺术性,它的电咖啡壶、食品加工机、电吹风机、电剃须刀和其它小电器都十分有名。好的设计能够吸引人们的注意,改进产品的性能,降低成本,并使产品在市场中具有竞争优势。

二、品牌策略

消费者把品牌看作是产品的一个重要部分,品牌可以增加产品的价值。例如,多数消费者会觉得一瓶White Linen牌香水是昂贵的高质量产品,但同样的香水,尽管香味相同,如果放在没有标志的瓶里,人们就会觉得它的质量较差。

品牌策略在产品策略中已经成为一个要紧的部分。一方面,发展一个有品牌的产品需要长期的市场营销方面的投资,特别是在广告、促销、包装方面。制造商常常发现,只管制造产品,而把创建品牌的工作留给其他公司去做,是一种既简单又省费用的方法。台湾的制造商们就在经历这样的一个过程,它们在世界市场中,生产大量的服装、家用电器和计算机,但销售时用的都不是台湾的品牌。另一方面,多数制造商最后了解到,实际上权力都在控制品牌名称的公司手里。例如,掌握品牌名称的服装、电器和计算机公司可以用马来西亚或其他什么地方的资源,替代台湾的。台湾的生产商没有办法阻止这种情况,因为其他公司能提供更便宜的,消费者又只崇信品牌,不在乎谁生产了产品。日本和韩国的公司则没有犯这个错误,他们花费许多资金来创建品牌,比如索尼牌、松下牌、JVC牌、金星牌

和三星牌等。甚至当这些公司没有资金在本土生产它们的产品时,他们的品牌依然左右着消费者的品牌崇信心理。

著名品牌具有消费者给予的特许权——它们有很强的消费者崇信度。许多消费者需要这些品牌,并且拒绝替代产品,即使替代产品价格要低一些。公司的产品如果享有很高的消费者崇信度,就能不受竞争者促销策略的影响。因此,世界上许多公司花巨资在国内或国际上,谋求人们对它们品牌的偏好和认可。

1. 什么是品牌

专业市场营销人员最典型的技能大概就是创立、维持、保护和加强那些品牌。品牌(Brand)是一个名称、术语、符号、标志、设计,或者是所有这些的组合,它们代表一个或一组销售者的产品或服务,并与其他竞争者的产品或服务区别开来。所以,一个品牌代表着一个产品的制造者或销售者。

品牌实际上也是销售者的承诺,向消费者表示要持续不断地交付一种特殊的性能、利益和服务。品牌还能传达质量的保证。据一个市场营销主管人员说,品牌能传达四个层次的意义:

—— 属性:品牌首先把产品的属性带给人们。例如,梅赛德斯·奔驰汽车代表着"好机械设计"、"好工艺"、"耐久"、"很高威望"、"快速"、"昂贵"和"二手也高价"。公司可能利用一个或几个这样的属性去为产品做广告,许多年里,梅赛德斯·奔驰汽车的广告一直说"这汽车的机械设计和世界上任何其他车的都不一样"。这则广告为汽车的其他属性提供了一个很好的定位基础。

—— 利益:客户购买的不是产品属性,而是利益。因此,属性必须要由功能性和情感性的利益反映出来。例如,"耐久"这一属性可以由功能性利益反映出来。对耐久的车,人们说"用不着隔几年就买一辆"。"昂贵"这一属性可以由情感性利益反映出来,这时人们的感觉是"有地位和被人崇敬"。"好工艺"这一属性可以同时反映功能性和情感性利益,人们的感觉是,"即使发生意外的时候,也还是很安全"。

—— 价值:品牌也可以反映购买者的价值观,因此,买梅赛德斯·奔驰汽车的人看重性能好、安全、有威望。一个品牌经理必须了解不同的汽车购买群体,了解他们的价值观,以及汽车能带给他们的东西。

—— 个性:品牌也能揭示人们的个性。动机研究者们有时问:"如果这个品牌是一个人,那他是什么样的一个人?"消费者可能把一辆奔驰车看作是一个富有的、中年企业领导。一个品牌会吸引那些自己的实际形象或期望形象与品牌形象一致的消费者。

品牌策略的难点是开发品牌的深层内容。四个品牌层次中,市场营销人员必须决定创建品牌形象的那些内容。品牌最深层的内容是价值和个性,这两点表现了品牌的实质。梅赛德斯品牌表现的是"有地位的成功者"。公司决定它的品牌策略时,必须注意围绕创建和保护品牌的个性。近年来梅赛德斯公司迫于压力,开始生产一些低价格的型号,这可能意味着风险。经销便宜一点的车,可能会损害公司几十年造就的品牌价值和个性。

2. 品牌价值

品牌的实力和价值在市场中是不一样的。一些品牌多数购买者都不知道;一些品牌有很高的知名度;还有一些品牌享有很高的偏好度——人们都喜欢它们;最后一类品牌有很

高的品牌崇信度。

有实力的品牌有很高的品牌价值(Brand Equity)。品牌的高价值可以表现为很高的品牌崇信度、知名度、质量和联想力,另外还有特殊的专利、商标、分销渠道等方面的内容。高价值的品牌是十分有价值的资产,实际上这种资产可以作价买卖。例如,Grand Metropolitan 公司获得了 Pillsbury 公司的许多品牌,如 Green Giant 牌蔬菜、Haagen-Dazs 牌冰激凌、Burger King 快餐店等。雀巢公司(Nestle)买下了英国的 Towntree 公司、美国的 Carnation 公司和 Stouffer 公司、意大利的 Buitoni-Perugina 公司和法国的 Perrier 公司,成为世界上最大的食品公司。

评估一个品牌名称的实际价值是件很困难的事。由于品牌价值难以计算,公司都不把品牌价值列在资产负债表上,但人们却花很多钱在品牌上。雀巢公司花 45 亿美元买了 Rowntree 品牌,似乎多花了五倍的钱;当 Grand Metropolitan 公司买 Heublein 公司的时候,它增加了 8 亿美元,去买 Smirnoff 和其他品牌。据估计,可口可乐值 360 亿美元,万宝路值 330 亿美元,柯达值 100 亿美元。

世界顶尖的品牌有可口可乐、坎贝尔、迪斯尼、柯达、索尼、梅赛德斯-奔驰和麦当劳。品牌的高价值为公司提供了许多竞争优势。由于有实力的品牌具有很高的知名度和崇信度,相对于公司收入来说,经营成本就较低。消费者希望商店里有各种品牌产品,公司在与经销商的交易中,谈判就有了优势。品牌名称有信誉时,公司很容易推出其他产品。最后,在价格竞争中,品牌实力能对公司起保护作用。

市场营销人员需要仔细管理品牌,以便保住品牌的价值。他们需要发展一些策略,有效和不断地保持或改进品牌知名度、品牌质量、品牌作用和品牌联想力。这就要求不断在研究与开发方面的投资,发布好的广告,以及向消费者提供好的服务。一些公司, 比如 Canada Dry 公司和 Colgate-Palmolive 公司,已经任命了品牌价值经理来保护品牌的形象、联想力和质量。他们阻止品牌经理出于短期效益,而对品牌做出过激的促销活动,以便保证品牌的长期价值。

就领先产品的市场份额比例来说,P&G 公司、IBM 公司、索尼公司和凯特皮勒公司(Caterpillar)已经取得了显著的公司品牌实力。例如,在美国,P&G 公司市场营销的声誉是以销售为基础的,在 39 类产品中,它有 19 个处于领导地位的品牌。在这 39 类产品中,34 类产品的前三名品牌中都有 P&G 公司的。公司的平均品牌市场份额达到 25%。

一些分析家把品牌看作是耐久的公司资产,在这点上,任何产品或设备都比不了。不过,每个有实力的品牌后面都有一批崇信它的客户,因此这种资产的基础是客户的价值。市场营销的策略应该注重延长客户终身崇信的价值,并注意以品牌管理为工具。

品牌策略向市场营销人员的决策提出了挑战,图 9-3 展示了主要的品牌决策。

3. 是否要品牌

公司首先需要决定是否要给产品一个品牌名称。目前,品牌策略是非常有效的策略,很少的产品没有品牌。食盐包装上有品牌,普通果仁和螺栓的包装上也有分销商的标签,汽车的零件,如火花塞、轮胎、滤芯上,都有品牌名称,以便区别于其他厂家的。甚至水果和蔬菜也有了品牌,如 Sunkist 牌的橘子, Dole 牌的菠萝和 Chiquita 牌的香蕉。

不过也有一些产品没有品牌,“无品牌”产品没有品牌,包装平淡,价格较低,这些产品

图 9-3 主要品牌决策

有面条、卫生纸、桃罐头等。它们通常只印有品名, 如"纸巾"、"糖"、"猫食品"等, 价格也比品牌产品低 40%。价格低主要由于质量、包装成本、广告支出等相应较低。80 年代初,"无品牌"产品很流行, 那以后,"无品牌"产品的市场份额就降下来了, 其主要原因就是品牌产品的制造商使用了更好的市场营销策略。

除了"无品牌"产品在有限范围内的流行之外, 是否要品牌的讨论今天依然很热。这种情况提出了一系列的问题: 品牌策略为什么是占第一位的? 对谁有利? 他们怎么有利? 代价是什么? 品牌策略在几个方面能够对购买者有帮助。品牌名称告诉购买者产品的质量, 总买一个品牌的购买者, 每次购买时, 他们知道自己买的是和以前一样的质量。品牌名称可以提高购买者的效率。如果进入超级市场时, 成千上万的产品都是"无品牌"产品, 那就难找了。品牌名称可以引起消费者对新产品的注意, 这些产品他们可能会觉得有用。另外, 品牌名称可能是一种新产品特有质量的基础。

品牌策略也能给销售者带来益处。品牌名称使销售者更容易处理订货和售后跟踪问题。所以 Anheuser-Busch 公司接到的订单, 写明是订 100 箱 Michelob 牌啤酒, 而不是写订"一些好啤酒"。销售者的品牌名称和注册商标对产品特征提供了法律保护, 竞争者不能仿造。销售者可以使用品牌策略吸引崇信品牌的顾客, 并且进行市场细分。例如通用面粉公司可以提供 Cheerios 牌、Wheaties 牌、Total 牌和 Lucky Charms 牌的麦片。

品牌策略对消费者和社会也有价值。一些赞成品牌策略的人认为, 品牌策略形成更高的和持续的质量保证。品牌策略通过刺激生产者对新产品特点的追求, 增加了新发明的可能性; 反过来, 新发明又能阻断竞争者对产品的模仿。最后, 品牌策略提高了购物者的效率, 因为品牌提供了更多产品和商家的信息。

4. 品牌名称的选择

选择品牌名称要慎重。好的品牌名称对产品的成功来说十分重要。许多大型的营销公司已经开发出了正式的选择品牌名称的过程。选一个好的品牌名称是一项困难的工作, 需要从审视产品、产品利益、细分市场和市场营销的策略开始。

好的品牌名称的标准是: (1) 品牌要能反映产品的利益和质量。例如, Beautyrest 牌、Craftsman 牌、Sunkist 牌、Spic and Span 牌和 Snuggles 牌。(2) 品牌要易于发音、辨认和记忆, 短的名称比较好, 不过有时长一些的名字效果更佳。例如: Love My Carpet 牌("爱我的地毯", 地毯清洁剂), I Can't Believe It's Not Butter 牌("我无法相信它不是黄油"人造黄油)。(3) 品牌名称要分明。例如: Taurus 牌、Kodak 牌(柯达)、Exxon 牌(爱克森)。(4) 要易于翻译成外国文字。在花 1 亿美元将名称改为 Exxon 时, 新泽西州的 Standard Oil 公司在 150 多个外国市场, 用 54 种语言测试了新名称, 它发现 Enco 这个名称在日本

有"停机"的意思,所以后来没用。(5) 要符合注册要求和能受法律保护。一个名称如果侵犯已注册过的名称,则不能注册。同样,品牌名称如果是双关语,也不能注册。比如米勒公司为它的低卡路里啤酒注册 Lite 牌,并花费了几百万美元在消费者中建立这种酒的形象,但法院说"Lite"和"Light"用在啤酒上,是没什么区别的形容词,因此米勒公司不能独家用"Lite"这个名称。

一旦选定了一个品牌,公司一定要保护这个品牌。许多公司创立了品牌,并使这品牌最终成为产品系列的代表,如 Frigidaire 牌(译者注:词为"电冰箱",但也是电冰箱的品牌)、Kleenex 牌(清洁剂)、Levi's 牌(译者注:词发音为"牛仔裤",也是牛仔裤品牌)、Jell-O牌(果冻)、Scotch Tape 牌(胶带)、Formica 牌(酸)和 Fiberglas 牌(玻璃纤维)等。不过,它们的非凡成功可能也会危及公司对这些名称的权力,过去许多曾被保护的名称,现在任何销售者都能使用,如赛露路(Cellophane)、阿斯匹林(Aspirin)、尼龙(Nylon)、煤油(Kerosene)、漆布(Linoleum)、蹦床(Trampo line)、电梯(Escalator)、暖水瓶(Thermos)、吸管(Shredded Wheat)等。

5. 品牌所有者

制造商有四种品牌所有权的选择。产品可以以制造商品牌(Manufacturer's Brand)推出,就像家乐氏(Kellogg)公司和 IBM 公司那样,销售的产品用的是公司的名称。当制造商将产品卖给一个中间商,这个中间商自己命名一个品牌时,叫销售商品牌(Private Brand),也称为分销商品牌或经销商品牌。例如 BASF Wyandotte 公司,世界上第二大防冻液生产商,把 Alugard 牌防冻液卖给中间商们,他们在 80 几个销售商品牌下销售这些产品,包括凯玛特(Kmart)牌,True Value 牌,Pathmark 牌和 Rite Aid 牌等。尽管多数制造商有自己的品牌名称,但还是有制造商使用许可证品牌的。例如罗斯公司(Rose Art Industries)取得柯达公司的许可证,在自己生产的儿童文化用品上使用柯达牌。最后,两个公司也可以同创一个品牌。如通用面粉(General Mill)公司和 Hershey 公司一起创立了 Reese's Peanut Butter Puffs 牌麦片。

(1) 制造商品牌与销售商品牌

制造商品牌一直都在零售业中占主导地位,不过近期以来,许多百货商店、折扣商店、超级市场、服务站、服装店、药店和电器商店,开始用自己公司的品牌。例如,西尔斯公司创造了几个自己的品牌,如 Diehard 牌电池,Craftsman 牌工具,Weatherbeater 牌油漆,这些品牌消费者喜欢并且也需要(译者注:上述品牌的实际意思分别是"电用尽也还是完整无损"的电池;"工匠牌"的工具和"全天候牌"油漆)。另外,西尔斯公司的销售商品牌"西尔斯"牌轮胎,像制造商品牌"固特异"牌和 Bridgestone 牌轮胎一样有名。

沃尔玛公司最近推出价格导向的品牌 Great Value 牌,它包含了主要食品类中的 1 000多种产品。这个品牌和另一个表示高一点价格的可乐和水果品牌 Sam's American Choice 牌一起,在食品市场上与制造商品牌在竞争。沃尔玛称它的品牌提供更高的价值,它的标识语是"沃尔玛一贯的低价最有味道"(Great taste at Wal-Mart's always low prices.)! 分析家们认为,零售商们很快就会引入 Sam's Choice 牌产品系列中的巧克力饼干、零食以及其他产品。

虽然销售商品牌很难建立,储存和促销的成本也较高,但销售商品牌还是为中间商们

带来很多利润,中间商们从拥有销售商品牌的公司买到他们的竞争者得不到的产品,在自己的商店形成可观的客流量,并且店的声誉也提高了。例如,如果西尔斯公司为通用电气公司的电器进行促销,其他卖 GE 牌产品的商店也受益。另外,如果西尔斯放弃 GE 牌产品,它以前促销的效果也就不能再被利用了。但当西尔斯公司为销售商品牌肯莫牌电器促销时,只有西尔斯公司一家可以受益,消费者对肯莫牌产品的崇信,转换成了对西尔斯公司的崇信。

制造商品牌和销售商品牌间的竞争被称为品牌大战。在这场竞争中,中间商受益匪浅。他们能决定储存什么产品,放在商店的哪个货架上,在本地做什么广告等。他们向制造商索要"安插费"(Slotting Fees),因为他们在货架上为制造商产品找到了面市的位置。例如,Safeway 公司向一个小比萨饼制造商索要 2.5 万美元作为销售新产品的额外费用。零售商把自己销售商品牌的产品的价格标得比制造商品牌产品的价格要低一些,为的是吸引收入有限的顾客,尤其是在经济困难时期。多数顾客知道,不管怎么说,销售商品牌的产品也是大制造公司造的。

结果,制造商品牌的统治地位被削弱了。今天,更多经济紧张的消费者迫于压力,花钱时需要精明一些。他们对质量、价格和价值越来越敏感。代金券和减价产品所铸成的障碍,训练了一代只注意价格的消费者。多样化的产品和五花八门的延伸品牌和延伸系列产品使品牌特征变模糊了。当销售商品牌产品的质量有所改进,消费者对商店的信心也增加了的时候,销售商品牌向制造商品牌提出了严峻的挑战,下面就是一个实例:

罗劳公司(Loblaw)是加拿大的连锁超级市场,它在不断增加销售商品牌的数量。罗劳公司销售加拿大最著名的饼干,也就是 President's Choice Decadent Chocolate Chip Cookie 牌(译者注:品牌名称大意为"总裁口味巧克力饼干")。它已经占有 14% 的市场份额,多数是纳贝斯科公司(Nabisco)制造的。罗劳公司还推出了销售商品牌 President's Choice 牌的可乐,这种可乐的销售额约占罗劳公司全部罐装可乐销售额的 50%。罗劳公司现在也通过其他零售商,销售销售商品牌的产品。例如,"总裁口味巧克力饼干"在芝加哥销量第一,是通过 Jewel Food Store 公司销售的,甚至纳贝斯科公司的 Chips Ahoy 牌产品都比不了它。

在美国的超级市场,销售商品牌约占 13.8% 的份额,并且这个数字还在增长。如果只看一个品牌,销售商品牌在 40% 的食杂产品目录中,要占第一、第二或第三位。预计到 2000 年,销售商品牌在超级市场的销售中,要占 25% 到 30%。销售商品牌在欧洲情况更火,在英国的超级市场销售中,它占 32%,在法国,占 24%。法国零售巨人家乐福公司(Carrefour),销售约 3 000 种销售商品牌产品,从食用油到汽车电池样样有。有些市场营销分析家认为,除了一些最强的制造商品牌外,销售商品牌最终会挤垮多数制造商品牌。

制造商的反应是投入大量资金进行针对消费者的广告宣传,意在通过促销建立坚实的品牌形象。不过,他们必须提高一点价格,以此来弥补促销成本。另一些时候,规模大的零售商对制造商施加压力,说是如果要在商店获得架位,必须省出一部分促销费用,来花在商业折让中。一旦制造商开始了这种做法,他们对消费者进行促销的投资和广告费就少了,品牌的领导地位也开始下滑。实际上,这是拥有制造商品牌的生产商的窘境。

为了保持在商业中的实力,具有领先品牌的营销者必须在研究与开发中投资,设计出

新的品牌、新的特点,并不断改进质量。他们必须加强广告的策划,以保持较高的知名度。他们必须和分销商很好地合作,使分销产品时更经济,同时开发使双方受益的竞争策略。例如,P&G 公司指派了 20 名经理,去沃尔玛公司在班顿维尔和阿肯色的总部,与沃尔玛公司的管理人员一起探讨改进成本和竞争策略的方法。

(2) 许可证策略

多数制造商花上几年,并投入几百万美元去建立自己的品牌。但是,也有一些公司通过许可证的形式,去获得其他制造商名下的品牌或品牌标志。名人的名字,书中或电影中的形象,只要付费,可以很快成为合法的品牌名称。设备和配件的经销商付很多钱买特许权,来为它们的产品装门面,这些产品从短衫到领带,从布料到箱包,而且都是时装发明者的品牌,包括 Bill Blass 牌、Calvin Klein 牌、Cardin 牌、Gucci 牌和 Halston 牌。儿童产品的经销商没完没了地用明星的名字命名衣服、玩具、文化用品、玩具娃娃、饭盒、麦片和其他产品。这些角色有迪斯尼、花生、芭比、福灵顿、马皮特、老虎猫、蝙蝠侠和辛普森。最新形式的许可证策略是联合许可证,方法是租用一个有名的商标或品牌标志,用在另外一类产品上。这方面的实例有胜家牌的缝纫用品、Caterpillar 牌工作服、Old Spice 牌剃须用品、Feberge 牌首饰、Winnebago 牌野营用品、Coppertone 牌游泳衣和太阳镜。

销售名字和角色许可证,近年已经成了一种大生意。许多公司已经掌握了用自己的品牌和角色做交易的方法。例如,通过老练的营销手段,Warner Brother 公司已经将 Bugs Bunny、Daffy Duck、Foghorn Leghorn 和近百个 Looney Tunes 故事中的角色,变为世界上著名的卡通品牌。Looney Tunes 是非运动产品工业中最受欢迎的许可证品牌,225 个使用这个许可品牌的零售商每年的销售额是 10 亿美元。而且 Warner Brother 公司还在谋求出售它的二类角色的许可证。例如,Tazmanian Devil 这一角色最初只出现在 5 个卡通片里,当通过与 Harley-Davidson 公司和 NFL 公司这样一些组织的联合许可证协议,Taz 这个角色已经成了熟脸,老在卡通片中出现,消费者会在更多的商业广告中看到他。Warner Brother 公司对 Michigan Frog 和 Speedy Gonzales 这两个角色在西班牙市场的前景也看好。

(3) 联合品牌策略

公司使用联合品牌策略(Co-Branding)已经许多年了,近来联合品牌产品有激增的现象。联合品牌策略是不同公司的两个品牌,同时用在一个产品上。例如 Pillsbury 公司联合 Nabisco 公司创立了 Pillsbury Oreo Bars Baking Mix 牌;Delicious Frookie Company 公司联合 Musselman's 公司经营 Delicious Musselman's Apple Sauce Oatmeal Cookies 牌饼干;家乐氏公司(Kellogg)和 ConAgra 公司一起推出了联合品牌 Kellogg's Healthy Choice 牌麦片。在多数联合品牌策略中,一个公司购买另一个公司知名品牌的许可证,并与自己公司的品牌结合在一起。

联合品牌有许多优点。由于各个品牌在不同类的产品中占有主导地位,联合品牌可以适应更多的消费者,从而创造更大的品牌价值。联合品牌使得公司有可能进入新的市场,并且风险和投资都不大。例如,与家乐氏公司一起,ConAgra 公司进入了早餐食品的子市场,它的主要产品由家乐氏公司不断提供市场营销方面的支持。好时公司(Hershey)的联合品牌 Reese's Peanut Butter Puffs 牌的麦片,使好时公司能够将自己销售情况最好的 Reese's 牌产品,推到超级市场的麦片市场上。

联合品牌也有局限性,因为这类关系牵涉复杂的法律合同和许可证。使用联合品牌策略的公司必须仔细协调广告、营业推广和其他营销手段。最后,当使用联合品牌策略时,各方应信任对方能妥善使用品牌,就像一个纳贝斯科公司经理说的那样:“把你的品牌给别人,和把你的孩子送人,是一样的,你得弄准将来一切都好。”

6. 品牌策略

公司有四个品牌策略可以选择(见图 9-4),即产品延伸策略(现有品牌扩展到现有产品的新的外观、大小和特征等。)、品牌延伸策略(现有品牌扩展到其他类产品)、多品牌策略(同类产品使用新品牌)和新品牌策略(新品牌用在新一类产品中)。

图 9-4 四种品牌策略

(1) 产品延伸策略

产品延伸(Line Extensions)是公司在某类产品中推出新产品,但仍用现有的品牌,改动可能是新的口味、外观、颜色、成分或包装尺寸。Danon 公司新近推出了几种延伸产品,包括新口味的酸奶、无脂肪酸奶和小包装酸奶。

多数新产品都在产品延伸的范畴里,据 Gorman's New Product News 杂志说,1991 年头五个月里,零售店的 6125 种新产品中,只有 5% 的产品用了新品牌;6% 的产品属于品牌延伸的范围;89% 的产品都在产品延伸的范围内。公司有几种原因要使用产品延伸策略:公司有可能要迎合消费者对多种产品的期望;也可能要迎合潜在消费者的需要;另外,可能多余的制造能力要求公司推出其他产品;或者公司要与搞出成功延伸产品的对手竞争。还有一些公司搞产品延伸,只是为了在零售商的货架上占有更多的位置。

产品延伸是有风险的,过分延伸的品牌可能会失去原有的意义。过去,人们要可乐,他们能得到 6 盎司一瓶的老款饮料,现在店主必须要问要“老款”可乐还是“樱桃”可乐?“普通的”还是“无糖的”?“有咖啡因的”还是“无咖啡因”的?“瓶的”还是“罐的”?再一个风险是产品延伸不一定能回收开发和促销的成本,或者即使销售量还可以,但却导致其他产品销售量下降。好的产品延伸策略是挤垮竞争中其他公司的品牌,而不影响自己公司的其他产品。

(2) 品牌延伸策略

品牌延伸(Brand Extensions)是用成功的品牌名称,推出另一类新的或改进的产品。P&G 公司用 Ivory 牌推出洗碗剂、液体香皂和洗发液,取得了很好的结果。Fruit of the Loom 公司利用自己很高的知名度,推出男士袜子、内裤,女士内裤和运动用品后,在市场上很有优势。本田公司有许多产品的品牌是公司的名字,如轿车、摩托车、扫雪机、割草机、汽艇和雪上摩托车等。这种情况使得本田公司有可能在广告上说:“两间车房可以停 6 类本田车。”

品牌延伸策略有许多优点。一项最近的研究发现,比起单一品牌来说,品牌延伸策略可以占有更大的市场份额。一个知名品牌可以使公司很容易地就进入新产品市场,并能使人们很快就认识和接受这种新产品。索尼公司用它的名字命名所有新的电器产品,这些新产品马上就被消费者承认是高质量的。品牌延伸策略还可以节约广告费用,因为如果让消

费者认识新品牌要做许多广告。

品牌延伸策略也有风险。使用品牌延伸策略的 Bic 牌连裤袜、Life Saver 牌口香糖和 Clorox 牌洗衣粉显然都失败了。如果一种延伸品牌策略下的产品失败了，它会影响消费者对这个品牌的其他产品的态度。另外，一个品牌不一定就适合新的产品，即使这个品牌原来是令人满意的好品牌。——您会去买 Texaco 牌牛奶或 Alpo 牌辣椒吗(译者注：以上分别是非常好的汽油和润滑油品牌)？如果公司过分使用一个品牌，这个品牌可能失去原来在消费者心目中的定位。消费者不再把一个品牌与一种有特征的产品(甚至是一般产品)联系在一起的现象，称作品牌淡漠。

把一个品牌用在新一类产品上需要格外小心。例如，S. C. Johnson 公司剃须膏的品牌是 Edge，这个品牌很成功地就用在了剃须液这种产品上，如果 S. C. Johnson 公司愿意的话，Edge 这个品牌用在剃须刀上也很合适。不过，如果公司用 Edge 牌推出洗发水或牙膏产品，可能就很危险，因为 Edge 牌会离开剃须用品的定位。所以，公司打算延伸品牌时，必须要研究品牌用在未来产品上是否合适。

(3) 多品牌策略

公司常在原有产品中推出另外的品牌。多品牌策略(Multibrands)为改变产品特征和适应不同的购买动机提供了方法。P&G 公司经营九种不同的洗衣粉。多品牌策略也使制造商能占领更多的中间商的货架。有时公司为了保护自己的主要品牌，用许多个保护性品牌来形成保护。例如精工公司用不同的品牌名称来命名它的高价格产品(如 Seiko Lasalle)和低价格产品(如 Seiko Pulsar)，以便保证精工品牌的侧翼不受攻击。有时公司兼并掉一个竞争者，却要继承竞争者的品牌，这是因为每个品牌都有自己的崇信者。伊莱克斯公司(Electrolux)是瑞士的一家多国企业，它拥有一系列的电器品牌，如 Frigidaire 牌、Kelvinator 牌、Westinghouse 牌、Zanussi 牌、White 牌和 Gibson 牌。最后，公司可能因为国家和地区不同，而推出不同品牌，其目的大约是为了适应不同的文化和语言。例如，P&G 公司以汰渍牌统治着美国的洗衣粉市场，各种形式的汰渍牌约占美国洗衣粉市场 31% 的市场份额。在欧洲，P&G 公司以 Ariel 牌领导潮流，年销售额为 15 亿美元，是仅次于可口可乐的“有包装和品牌”的产品。

如果推出的几个品牌的市场份额都不大，而且没有一个特别能盈利时，公司可能取消多品牌策略。因为这种情况下，公司分散使用资源，不能创立特别能盈利的品牌。公司撤掉一些品牌，以便设法找到新的品牌。理想情况下，公司应该能吃掉竞争者的品牌，而不影响自己的品牌，多品牌策略应该能带来更大的利润，即使有时会影响自己公司的产品。

(4) 新品牌策略

公司推出新的产品种类时可能会使用新品牌，原因是已有的品牌没有一个是合适的。例如，西尔斯公司为各类产品建立了不同的品牌(Kenmore 牌电器、Craftsman 牌的工具、Homart 牌的家庭设备)；有时公司觉得现有的品牌不行了，需要一个新的品牌；公司兼并了其他公司后，需要新品牌来命名新一类的产品。例如 S. C. Johnson& Son 公司已有 Pledge 牌家具上光剂，Glade 牌空气清新剂、Raid 牌杀虫剂、Edge 牌剃须用品和其他许多知名品牌，但它兼并 Drackett Company 公司后，又推出了 Windex 牌、Drano 牌和 Vanish 牌厕所清洁剂。

使用多品牌策略时，公司有可能过分分散使用资源。在一些行业，比如说带包装的消费者产品，消费者和零售商已经觉得品牌种类太多了，而各种产品的差别却很小。所以，P&G 公司，Frito-Lay 公司和其他大公司正在实施聚合品牌策略，消除实力很弱的品牌，主攻以市场份额为标准，能数一数二的品牌。

7. 品牌重新定位

已经在市场上有了市场定位的产品，公司有可能重新进行定位。竞争者有可能推出类似产品，以相似的定位挤入市场；消费者也可能不再喜欢原来的品牌，而要追求新的品牌。市场营销人员打算推出新品牌前，应该首先考虑对原有品牌重新定位，这样公司可以利用过去品牌的知名度和消费者崇信度。

重新定位可能要求对产品和产品形象都做出改动。例如 Arrow 公司在改变形象时，先推出了系列便装衬衫；肯德基公司(Kentucky Fried Chicken)改变菜单，增加了低脂肪无皮鸡和不炸食品，如炖鸡和鸡沙拉三明治，以便使产品定位适合那些更关心健康的消费者，它甚至把名称改为 KFC。一个品牌也可以只通过改变产品的形象来重新定位。Ivory Soap 牌香皂成分一点没变，就从“婴儿香皂”变成了“纯自然香皂”，为的是适应关心皮肤健康的成年人。类似情况还有卡夫公司(Kraft)对 Velveeta 牌奶酪的定位，它把“烹调奶酪”定位成“自然、营养和好味道”的零食性奶酪。尽管奶酪没有改变，卡夫公司使用新广告去吸引喜欢 Velveeta 牌奶酪的人。为品牌重新定位时，市场营销人员必须注意不要失去忠实的消费者，也不可使他们感到疑惑。当改变 Velveeta 牌的定位时，卡夫公司注意到使新定位与过去的定位相适合，所以在吸引新顾客的时候，也能稳住老客户。

三、包装策略

许多推到市场上的产品必须要有包装。有些营销人员已经开始说在“产品、价格、促销和分销(Product, Price, Place, Promotion)”后面，包装是第五个“P”。不过，多数营销人员把包装看成是产品策略的一部分。

包装策略(Packaging)包括设计和生产装产品的容器或外包装的活动。包装则包括产品的内包装(如装 Old Spice 牌剃须液的瓶子)；产品使用前就会扔掉的外包装(如装 Old Spice 牌剃须液瓶子的纸盒子)；储存、辨认、运输产品时必要的转运包装(如装六打 Old Spice 牌剃须液的大纸箱)。标签也是包装的一部分，它一般贴在包装上，并印有一些信息。

传统的包装策略只考虑成本或生产因素，目的是将产品装起来，并且保护产品。现在，许多因素决定了包装策略是一个非常重要的营销工具。由于自选方式的大量出现，某种意义上，包装要承担一部分售货员的工作，吸引人们的注意力，描述产品的情况，以便帮助完成销售。许多公司正在认识到，好的包装可以使消费者很快就接受一个公司或品牌。例如，普通的超级市场那里有 1.5 万到 1.7 万种商品，顾客平均每分钟要经过 300 种商品，他们 53% 的购买是出于冲动。在这种激烈竞争的环境中，包装可能就是销售商吸引顾客的最后手段，甚至成了一个“5 秒钟广告”。坎贝尔公司估计，平均起来消费者一年要看见 76 次公司那种使人感到熟悉的、红白相间的包装，这相当于做 2 600 万美元的广告。

有创造性的包装可以帮助公司战胜对手。液体汰渍洗涤剂迅速占领了 10% 的强力洗涤剂市场，其中一部分就是归功于它的防漏容器口和盖子。那些首先设计出新包装，首先

把果汁装在密封铝包装或纸盒包装内,首先把牙膏管改为泵压式的公司,曾经吸引了许多新顾客。相比之下,不好的包装设计使消费者头痛,公司也会受损失。

近些年来,产品的安全也变成了一个主要的包装问题。我们都知道那种儿童打不开的包装。80 年代热浪造成恐怖以后,多数药品制造商和食品制造商开始用保温材料制造包装了。

为一个新产品设计包装有许多工作要做。首先就是建立包装的概念。包装概念(Pakaging Concept)的意义就是明确包装的形式和作用。比如包装的主要作用需不需要是保护产品、介绍一种新的节约的方法、介绍产品的质量、展示公司或别的什么。接下去就要决定包装的各项具体内容,比如大小、形状、材料、颜色、说明和品牌标志等。所有这些内容都要与产品的定位和市场营销的策略相一致才行。此外,包装还要与产品的广告、定价和分销策略一致。

多数公司通常会为一种新产品设计几种包装。为了从中选择最好的方案,它们还要测试各种设计,找出普通使用情况下最好的一种,如经销者操作简便,消费者反映也最好等。选定和推出包装后,公司要经常追踪变化着的消费者偏好和技术发展。过去,一种包装设计可能15 年都不变,但现在,环境变化迅速,多数公司每两、三年就审视一下原有的包装。

使一种包装赶上潮流,有时只需很小的或普通的变动,这些变动消费者可能根本就注意不到。但另一些包装的改变,需要复杂的设计,很大的工程,很高的成本,并且还有风险。例如坎贝尔公司花了许多年去开发一种新的蔬菜汤罐头包装,它测试了各种包装,如密封的塑料碗,不需要开罐头,可以直接放入微波炉,很快就能有热汤,也不用洗盘子。因为坎贝尔公司有 80% 的汤罐头市场,所以潜在的风险和好处可能都很大。虽然取消罐头可以使坎贝尔节约 15% 的成本,但改变生产设备要投入 1 亿美元,甚至更多,尤其是据坎贝尔的管理人员估计,这项工作需要至少五年或更长才能行。最后,可能也是最重要的,坎贝尔公司可能有失去崇信它的消费者的风险,因为他们认为红白相间包装的罐头是美国的传统。

四、标签策略

标签可以是很简单的贴在产品上的小胶条,也可以是属于产品的一部分的大的图或表。标签有几种功能,销售者必须决定应用哪种功能。最简单的标签代表产品或品牌,如 Sunkist 公司贴在橘子上的标签。标签也可以用来将产品划分等级,桃罐头上的标签标有 A、B、C 级。标签还可以展示产品的几项内容,如哪个公司造的,在哪儿造的,何时造的,成分如何,怎么使用等等。最后,标签可以通过漂亮的图画帮助促销产品。

著名品牌的标签在一个时期后可能看起来过时需要更新。例如,自 1890 年以来,Ivory Snow 牌香皂的标签变了 18 次,但只是在字母上做了小小的改动。对比之下,Orange Crush 牌软饮料包装的变动就大了。因为它的竞争者的标签上展示了新鲜的水果,并且销量大增,Orange Crush 牌饮料的标签用了新的标志,颜色特别重,强调新鲜程度和橘子口味。

标签在法律方面的考虑已经有很长的历史。因为没能说明产品的成分,或者忘了提供

必要的安全警示,标签有可能误导消费者。因此,有一些联邦和州的法律对标签做出规定,其中最有名的是 1966 年的《平等包装和标签法》(The Fair Packaging and Labeling Act)。标签近年来受单位价格(标准测量方法下单位商品的价格)、上市时间(商品在货架上存在的时间)、营养标准(产品的营养价值)的影响。1990 年的《营养标签和指导法》(The Nutritional Labeling and Educational Act)要求制造商在食品包装上提供详细的成分说明,并且规范健康方面的术语,比如低脂肪、清淡和高纤维质等的使用。制造商需要保证在标签上提供所有规定的信息。

五、产品维修服务

对消费者的服务是产品策略的另一项内容。一个公司对市场的承诺通常要包括服务,这些服务可能重要,也可能不是特别重要。在 21 章中,我们会谈到服务本身就是产品。这里,我们讨论产品维修服务(Product-Support Services)时,主要是讨论那些会增加产品销售的服务。越来越多的公司认识到,产品维修服务是获得竞争优势的一个主要工具。

好的服务对公司有好处,与吸引新顾客和失去现有顾客比起来,维修服务能不花多少钱就保住顾客对公司的良好看法。提供良好服务的公司能把服务欠佳的对手挤垮。一项研究比较了一批对消费者的服务有好有坏的公司。研究结果发现,提供高质量服务的公司收费较高,增长迅速,盈利也高。很明显,公司需要仔细思考它们的服务策略。

公司应该设计产品和服务来满足目标消费者的需要。对不同的服务,消费者会改变他们已有的价值观,所以,在确定产品维修服务策略时,首先要决定目标消费者对服务价值的看法和这些服务的重要性。发现消费者对服务的需要,很多时候都是来自免费电话中的抱怨,或是意见卡上记录的东西。公司要定期调查消费者对服务的看法和新想法。例如,卡迪拉克牌轿车制造商定期访问主要用户,尤其注重向经销商提意见的客户。从细致的监控中,公司了解到用户对第一次无法很好完成的维修感到不安。结果,公司建立了一个系统,每个经销商都与一个十人组成的工程小组联系起来,这些人能处理所有的机械维修和最困难的修理工作。这些作法使卡迪拉克牌轿车在服务方面的排名,一下子从第 14 位越到第 7 位。

产品设计有时能够帮助减少服务量,因此公司需要综合考虑产品设计和服务组合决策。例如,佳能公司的家用复印机的色剂盒是一次性的,不需要专门人员的服务。柯达公司和 3M 公司正在设计一种产品,它能通过一个"插头"连接中央处理器,检测、发现问题,通过电话线就能修理设备。所以,成功服务策略的关键是设计出故障次数少,并且只需很低的维修费用的产品。

对消费者的服务是一个重要的市场营销工具,许多公司都建立了为消费者提供服务的系统,处理客户的投诉和意见,提供维修、保养和技术服务。例如,惠而浦公司、P&G 公司和其他许多公司都建立了"1-800"免费热线电话。通过记录客户的愿望和不满,服务部门可以促进产品的设计、质量控制和营销策略的改进。一个有活力的客户服务部门可以协调整个公司的服务,使消费者满意和信任公司,这有助于公司战胜竞争者。

第四节　产品系列决策

我们已经考察了一些产品决策问题,如品牌策略、包装策略、标签策略和产品维修服务策略等,不过产品策略中还有一个产品系列决策问题。产品系列(Product Line)是一组功能相似的、紧密相关的产品,这些产品面对的是同一个消费者群体,价格水平相当,分销渠道也相同的。例如,通用汽车公司有几个轿车产品系列,耐克公司生产几个系列的运动鞋,摩托罗拉公司制造几个系列的通讯产品。在开发系列产品策略时,市场营销人员要面对许多困难的决策问题。

一、产品系列的规模

负责产品系列的管理者需要确定产品系列的规模。如果规模太小,管理者可以决定增加产品类型;如果规模过大,管理者应该削减产品的类型。产品系列的规模要受公司目标的影响。如果公司的定位是全方位的产品系列,或者公司打算占领尽可能多的市场份额,迅速发展,通常选择的产品系列规模是比较大的;如果公司寻求短期的最大利润,通常产品系列规模较小,只选择一些产品。

产品系列一般都在不断扩大。负责产品系列的管理者常考虑增加新产品,以便利用尚未利用的生产能力;销售人员和分销商们可能要求负责产品系列的管理者提供完整的产品系列,去满足消费者;或者管理者本身打算增加销售和利润,所以要在产品系列中增加产品。

当管理者增加产品项目时,一些成本也会上去,如设计和工程费用、仓储费用、设备改造费用、订货处理的费用、运输费用、促销费用等。最后,一些人呼吁不要扩大产品系列规模。高层领导可能出于资金或生产能力的紧张,把这工作压下来;或者决策人询问产品系列目前的盈利情况,并找人做研究,研究结果可能会发现一些损失资金的产品,结果就是把这些产品撤出来,这主要是为了增加盈利。这种失控的规模膨胀和收缩,可能会反复几次。

公司需要仔细管理自己的产品系列,并以两种方法系统地增加产品种类:延伸产品系列或增加产品种类。每个公司的产品系列都在行业的产品范围之内,例如BMW轿车在轿车市场的定价是中高档,丰田轿车的定价则是低档和中档。产品系列延伸是指公司在现有基础上,扩大产品系列的规模。图9-5展示了公司下行延伸、上行延伸和双向延伸三种方法。

1．下行延伸法

许多公司开始定位在高档产品市场,后来延伸到低档产品市场,这种情况被称为下行延伸。公司对产品系列实行下行延伸有许多原因:也许开始打算建立一个质量形象,所以进入高档产品市场,等待时机成熟,进行向下延伸;也许是通过进入低档产品市场,回击在高档产品市场上受到的竞争者的攻击;或者公司增加生产低档产品,另开市场,以便转移市场竞争者的视线;再不就是公司觉得低档产品市场增长更迅速些。当初施乐公司延伸进入小型复印机市场,就是出于上面谈到的所有这些考虑。80年代后期,虽然施乐公司在中

图 9-5 产品系列延伸的方法

型和大型复印机市场一直占有主导地位,但那时小型复印机市场发展更迅速些,佳能公司、夏普公司和其他日本公司已经进入了这个子市场,并已经占有主要地位。更重要的是,这些公司利用在小型复印机市场取得的成功作为基础,在中型复印机市场与施乐公司展开竞争。为了适应变动着市场需求和回击竞争对手,施乐公司推出了小型复印机系列。

实行下行延伸策略时,公司会面对一些风险。低档产品可能刺激竞争者转向高档产品;公司的经销商可能不愿意销售低档产品;或者新的低档产品可能会吃掉公司高档产品的生意,使公司的情况更糟。考虑一下下面的情况:

通用电气公司的医疗系统分公司在 CAT 扫描仪市场上占有领先地位,这种仪器是医院使用的一种昂贵的机器。通用电器公司得知一个日本公司计划进入这个市场,便估计日本公司即将推出的新仪器一定体积较小,电子技术先进,价格较低。通用电器公司认为,最好的迎战方法是抢在日本机器进入市场之前,推出类似的便宜一些的机器。不过,通用电气公司的一些高层人士认为,这种低价格的仪器,会影响大型仪器的销售和价格。后来,一位经理的话了结了这件事,他说:“我们自己吃掉自己,会比日本公司吃掉我们好吗?”

2. 上行延伸法

生产低档产品的公司可能想到要生产高档产品,其原因可能是看到高档产品市场发展很快,盈利也较多;也可能是想使公司的定位成为全方位的。例如通用电气公司增加了 Monogram 厨房设备系列,生产高质量内置式一体设备。这种设备的目标市场是那些年收入在 10 万美元以上,住宅价值在 40 万美元以上的家庭。有时公司采用上行延伸法是为了提高现有产品的威望,如克莱斯勒公司买下 Lamborghini 公司就属于这种情况,这家公司是生产奇特的、手工制造的跑车的。

3. 双向延伸法

公司在中档产品市场中,可能会决定同时向两个方向延伸产品系列。马瑞特公司(Marriott)在旅馆业务中就采取了这种方法。除了普通的马瑞特旅馆外,公司增加了 Marriott Marquis 饭店,为高消费的客人提供服务,另外又开设了 Courtyard 旅馆和 Fairfield Inn 旅馆为低消费的客人服务。Marriott Marquis 饭店的目标消费群体是公司的高层领导;Marriott 饭店的目标群体是中层管理人员;而 Courtyard 旅馆的目标群体是公司外勤销售人员;Fairfield Inn 旅馆是针对度假和其他花费很少的旅游者的。

双向延伸策略的主要风险是人们可能会从高档饭店转向低档旅馆，因为他们发现在马瑞特公司的连锁系统中，住低档旅馆，也能得到他们所需要的一切服务。当然，比起被竞争者抢走顾客，马瑞特公司情愿留住这些转向低档旅馆的顾客。

4. 增加产品系列

通过在现有产品系列中增加产品的方法，公司能实现产品系列延伸。这种做法的原因有几个：增加利润；迎合经销商的意思；利用闲置的生产能力；试图成为全方位产品定位的公司；在市场上插空档，挤走竞争者等。索尼公司在随身听产品系列中增加了使用太阳能电源的和防水的产品，以适应“出汗族”的需要，比如跑步的、骑自行车的、打网球的和进行其他锻炼的人。

如果增加产品影响了公司其他产品的销售，或是使消费者感到摸不到头脑，那就过头了。公司要注意，新产品与现有产品之间一定要有明显差别。

二、更新产品系列

有些情况下，产品系列是完整的，但产品却需要更新。例如，一个公司生产的电动工具是 70 年代的型号，就很难跟生产新式系列产品的竞争者竞争。这时更新产品系列的主要问题是决定一件件地改进，还是更新全部产品。一件件地改进，公司能够在产品系列的改进中，观察到消费者和经销者对新产品的反应，而且资金上也不那么紧张。但这种方法的缺点是竞争者可以观察到全部过程，于是他们可以及时重新设计产品，适应竞争需要。

三、产品系列的重点

产品系列的管理者有时选择一个或几个产品项目作为产品系列的重点，这个工作称为选重点。有时，管理者选择促销低价格产品，作为吸引顾客的主流产品。例如，西尔斯公司可能为一种低价格的缝纫机做广告；劳斯莱斯公司可能宣布有一款只要 12.5 万美元，而不是 20 多万美元的经济车，以便吸引消费者。

另一些时候，管理者把高档产品作为重点，为的是提高产品系列的档次。例如，Audimar Piguet 公司为一款 2.5 万美元的手表做广告。这种表很少有人会买，但却是产品系列中旗帜性的产品。

第五节　产品组合决策

拥有数个产品系列的公司都有产品组合的问题。产品组合(Product Mix)是某个销售者经销的一组产品系列。雅芳公司(Avon)的产品组合包括四个产品系列：化妆品、首饰、服装和家庭用品。每个产品系列又包括几个子系列。例如，化妆品分为唇膏、胭脂和化妆粉等。每个系列和子系列中都有许多产品。雅芳公司共有 1 300 种产品，比较起来，大的超级市场经销多达 1.7 万种商品。典型的克玛特超级市场经销 1.5 万种商品，通用电气公司制造的产品多达 25 万种。

一个公司的产品组合有四个方面：广度、长度、深度以及匹配度。表 9-2 用挑选的 P&G 公司的消费者产品表示了这些概念。

P&G 公司产品组合的广度是指它的产品系列数目。表 9-2 展示了一个有 6 个产品系列的产品组合(事实上, P&G 公司的产品系列更多一些, 包括漱口液、纸巾、一次性尿布、按摩器和化妆品)。

P&G 公司产品组合的长度是指它生产的产品种类。在表 9-2 中, 总产品种类是 42 种。我们也可以用产品种类(42 种)来除以产品系列(6 个), 从而得出 P&G 公司的一个产品系列, 平均由 7 个品牌的产品组成。

表 9-2　以代表性产品表示的 P & G 公司产品组合的广度和长度

产品系列长度	←产品组合广度→					
	洗衣粉	牙膏	香皂	除臭剂	果汁	洗液
	Ivory Snow	Gleem	Ivory	Secret	Citrus Hill	Wondra
	Dreft	Crest	Camay	Sure	Sunny Delight	Noxema
	Tide	Complete	Lava		Winter Hill	Oil of Olay
	Joy	Denquel	Kirk's		Texsun	Camay
	Cheer		Zest		Lincoln	Raintree
	Oxydol		Safeguard		Speas Farm	Tropic Tan
	Dash		Coast			Bain de Soleil
	Cascade		Oil of Olay			
	Ivory Liquid					
	Gain					
	Dawn					
	Ariel					
	Bold 3					
	Liquid Tide					

P&G 公司产品组合的深度是指产品系列中每种产品的款式。佳洁士牙膏有三种规格, 两种形式(普通膏和透明膏), 所以, 佳洁士的组合深度是六款产品。通过计算每种品牌下的产品款式, 我们可以算出 P&G 公司产品组合的平均深度。

产品组合的一致性是指各个产品系列中间的联系, 这种联系涉及使用、生产要求、分销渠道或其他一些方面。如果说 P&G 公司生产的是消费者产品, 而且分销渠道也是一样的, 那么它的产品系列是匹配的; 如果说 P&G 公司的这些产品系列功能不同, 那么它的产品系列又不大匹配。

产品组合的各种因素为定义公司的产品策略提供了方法。公司可以从四个方面去发展公司的业务。一是增加新的产品系列, 拓宽产品组合。用这种方法, 新的产品系列可以利用公司过去产品的声誉。二是延伸现有产品系列, 使公司产品系列更充实。三是增加各种产品的款式, 从而增加公司产品组合的深度。四是加强(或削弱)产品系列的一致性, 这主要看公司的重点是在一个领域还是多个领域。

第六节　国际产品决策

国际市场营销人员要面对产品和包装的特殊挑战。首先, 他们必须决定在哪些国家推

出产品和推出什么产品。然后,他们需要决定产品标准化的程度或改动的程度,以便让产品适应国际市场。一方面,公司愿意把产品标准化。标准化帮助公司形成国际范围内的统一形象,降低生产制造成本,减少研制开发、广告和设计中的重复工作。另一方面,世界上的消费者在文化、态度和购买行为上有很大差别,各国市场在经济实力、竞争、法律要求和具体环境上也不一样。公司必须依照这些差别来调整产品策略。有时就是简单的电源也会引起很大的产品问题。

去过欧洲的人都知道,那里的电源插头、电压种类之多,真是让国际旅游者头痛。飞利浦公司是电器制造商,它不得不生产 12 种电熨斗,去适应欧洲市场。熨斗的导线插头各式各样,三叉的,两叉的;直的,成角状的;圆的,长方形的;粗的,细的;有时还是能缩回的那种。插座的种类有圆的、正方的、五边形的和六边形的。一些是有孔的,另一些是有凹口的。法国有一种插头,凹进去一块,就像钥匙孔似的。英国的插头带保险丝。

国际市场营销者在包装问题上也面临新的挑战,潘安公司(Penn Racquet Sport)打算在日本推出传统的一筒三个的网球系列时,发现了这个问题。开始潘安公司在日本有 8%市场份额,但很快就掉到 1%以下。问题在哪儿?包装太差。美国人打球用三个,日本人只用两个。一个潘安公司的经理说:"日本人认为三个一筒是一种折扣产品,所以他们不买。我们错就错在不了解那个市场。"潘安公司重新设计包装,销售就上去了。现在它们的包装适应各个市场:日本是两个一筒,澳大利亚和欧洲是四个装在一个塑料筒里。

包装问题可能难以捉摸。例如,品牌名称、标签、颜色在各国间的转换可能很不容易。一个公司用黄花做标识,在美国可能很受欢迎,在墨西哥就糟了,那里黄花表示死亡或不尊敬。同样,"大自然的礼物(Nature's Gift)"在美国是受欢迎的蘑菇品牌,但在德国就不行,"Gift(礼物)"在德国是"有毒"的意思。各国消费者对包装的偏好是不同的。欧洲人喜欢有效的、功能性的和能回收的包装,设计不需要怎么讲究。而日本人常用包装作礼物。因此,Lever Brother 公司把它的力士香皂用礼盒来包装。包装有时还得适应世界各地消费者的身体特点。例如,在日本销售的软饮料,罐就小一些,为的是适应日本人相对较小的手。

公司还需要调整包装,以便符合包装和标签内容方面的法律规定。例如,一些国家的标签允许用任何国家文字;另一些国家要求用两种或两种以上的文字。各国的标签法也是不一样的:

在沙特阿拉伯,产品名称必须清楚。"辣椒"要标名"辣的辣椒"。在委内瑞拉,价格要求印在标签上;但在智利,把价格印在标签上,或以其它形式建议零售价格是违法的。可口可乐公司的无糖可乐在巴西出了问题,巴西的法律把"无糖"解释为医药物质成分。根据法律,生产者必须在标签上写明每日服用量。要是回避这条法律,可乐必须获得特殊批准。

产品和包装的标准化能够产生利润,但是公司通常必须调整产品,以便适应特殊国际市场的特别需要和要求。

综上所述,无论是国内市场还是国际市场,产品策略在产品组合、产品系列、品牌策略、包装策略和服务策略方面,都提出了复杂的决策问题。做决策不仅要了解消费者的需要和竞争者的策略,而且还要注意不断变化着的影响产品和包装策略的公共政策。

本章小结

产品的概念是复杂的,它包括三个层次:核心产品、有形产品和辅助产品。核心产品是客户购买的主要利益。有形产品本身是看得见的,包括特征、样式、质量、品牌名称和包装。辅助产品包括有形产品的附加服务,比如保证、安装、保养或交货。

产品有三种基本形式:耐用产品可以在一个较长的时期里使用;非耐用产品很快就会消耗掉,通常用一次或几次;服务是可供销售的活动或利益,基本上是看不见的,并且售出后也不构成任何所有权。这些产品中的每一种都可以由消费者或工业客户来购买。消费品是出售给最终使用者的,目的是消费。工业品是个人或组织购买的,用来加工生产,或者经营企业。

市场营销人员要为每个产品做产品决策,包括产品属性、品牌、包装、标签和产品维修服务决策等。产品属性从看得见的方面展示利益,包括质量、特征、设计等。品牌是通过名称或明显的标记,辨认和区别产品或服务的一种方法,品牌所产生的长期价值称为品牌价值。产品的包装和标签是产品组合决策中的重要因素,它们从面上就能显示品牌价值,它们的设计会影响产品的使用。产品维修服务的水平,会影响产品对潜在消费者的吸引力。

产品策略并不只是对一个产品的决策,通过产品系列的决策,产品策略展示了一种复杂的逻辑关系。产品系列是一组产品,这些产品紧密相关,并在功能、使用者、分销渠道和定价几方面相类似。产品系列的一个重要部分就是系列中产品的种类,通常叫做产品系列的长度。产品系列的长度可以延伸。通过上行延伸法,产品进入高价格产品的子市场;通过下行延伸法,产品进入低价格的产品子市场;双向延伸法是另外一种产品系列延伸方法。在现有产品系列中增加产品,可以增加盈利。市场营销人员通过产品系列的更新,保证产品的时效性。他们也通过确定产品系列的重点,来创造产品形象。

一个组织通过产品组合决策来管理多个产品系列。公司的产品组合有四个基本方面:广度、长度、深度和一致性。产品组合的广度是指公司具有的产品系列的数目。产品组合的长度是指公司经营的全部产品的种类。产品组合的深度是指所有产品系列中产品款式的数量,如颜色或口味等。一致性测量着各个产品系列相似的程度。一致性可以通过最终使用情况、分销渠道或生产方法来判断。

市场营销人员在国际产品决策中面对着复杂的问题。首先,他们要决定在哪个国家推出什么产品。这个决定做出后,公司需要决定,究竟对产品和包装实行标准化,还是根据不同地方情况来处理。

总之,开发产品和品牌是一个复杂和工作量很大的工作,没有一个固定的规则可以保证决策的成功。决策中仔细考虑所有的因素,保持与公司目标的一致性,是长期成功的一个基本点。

关键术语

产品(Product)　**能满足人们欲望和需要,可在市场上获得的任何东西。**

服务(Service)　广义概念下的产品，以销售为目的，提供活动场所、利益，满足人们需要。服务是无形的，也不产生所有权。

有形产品(Actual Product)　产品的部件、质量水平、性能、设计、品牌名称、包装和其他属性，它们共同表现核心产品利益。

辅助产品(Augmented Product)　围绕核心产品和实际产品的附加服务和利益。

消费品(Consumer Products)　最终消费者为个人消费购买的产品。

便购品(Convenience Products)　消费者经常购买的产品和服务，购买时不怎么考虑、比较，很容易就买了。

选购品(Shopping Products)　消费者不经常购买的产品，但对它们的适用性、质量、价格和款式要作仔细比较。

特购品(Specialty Products)　具有独一无二的特点或品牌声誉的产品。

非寻求品(Unsought Products)　消费者可能知道也可能不知道的一种产品，但从来不想着要去买。

工业品(Industrial Products)　购买后用于加工生产或经营企业的产品。

材料和零件(Materials and Parts)　经加工后会成为最终产品的一部分，包括原料、制造材料和零件。

设备(Capital Items)　设备是工业购买者生产经营过程中的工业品，包括固定设备和辅助设备等。

维修用品和服务(Supplies and Services)　根本不进入最终产品的工业产品。

产品质量(Product Quality)　产品执行它的功能的能力，包括产品的耐久力、可靠性、精度、使用和维修方便程度等属性。

产品设计(Product Design)　设计产品式样和功能的过程，要求产品方便、安全、有吸引力，使用和服务费用低，容易生产和分销。

品牌(Brand)　品牌是一个名称、术语、符号、标志、设计，或者所有这些的组合。

品牌价值(Brand Equity)　品牌价值表现品牌的崇信度、知名度、质量和联想力以及其他价值，包括专利、商标和渠道关系。

制造商品牌(Manufacturer's Brand)　产品或服务的生产商创造和拥有的品牌。

销售商品牌(Private Brand)　中间商创造和拥有的产品和服务。

安插费(Slotting Fees)　零售商接受新产品，并提供货位进行销售，为此对制造商收取的费用。

联合品牌策略(Co-Branding)　不同公司的两个品牌，同时用在一个产品上。

产品延伸(Line Extension)　公司在同类产品中推出新产品，但仍使用现有的品牌，改动可能是新的口味、外观、颜色、成分或包装尺寸。

品牌延伸(Brand Extension)　用成功的品牌名称，推出另一类新的或改进的产品。

多品牌策略(Multibranding)　在同类产品中，消费者开发两个或更多的品牌的策略。

包装策略(Packaging)　为产品设计、生产容器和包装的活动。

包装概念(Packaging Concept)　产品包装的形式和作用。

产品维修服务(Product-Support Services)　维修实际产品的服务。

产品系列(Product Line) 一组功能相似的、紧密相关的产品,这些产品面对的是同一个消费者群体,价格水平相当,分销渠道也相同。

产品组合(Product Mix) 产品组合是某个销售者经销的一组产品系列。

讨论题

(1) 大学所给予的教育过程是一种产品,列举和说明这种产品的核心产品、有形产品和辅助产品。

(2) 你把餐馆里的产品定为非耐用产品还是服务? 为什么?

(3) 最近几年,美国轿车制造商试着重新为许多品牌定位,把它们推到高质量产品的市场。分析一下它们是否成功。它们还有什么其他办法,可以改变消费者对它们造的车的看法?

(4) 衡量一下为什么许多人愿意多花钱买有品牌的产品,而不买无品牌产品。这种情况能帮你解释品牌价值吗?

(5) 过去很多年里,只有一种可口可乐,一种汰渍洗衣粉和一种佳洁士牙膏(普通薄荷型)。现在我们看到有六种甚至更多种的可乐,超强的、液体的和无香味的汰渍洗衣粉,以及为孩子设计的带闪光星的佳洁士牙膏。举例说明这些品牌延伸为制造商、零售商和消费者带来的影响。

(6) 比较拥有一个品牌和使用许可证品牌的两个公司在品牌延伸问题上的差别。它们各自的机会和风险是什么?

案例九 从品牌名称中挤出更多的东西

你可能知道高露洁牌牙膏,也可能你已经用过它,但如果有高露洁牌的阿斯匹林和高露洁牌的抗酸剂的话,你会怎么想? 关于高露洁牌的轻泻剂和高露洁牌的去头皮屑洗发液呢?

上面的问题就是高露洁公司所需要探寻的问题。高露洁公司要调查进入药物市场,实现柜台销售(OTC: Over-The-Counter)的可能性。它能用高露洁牌开发口腔药物市场,并在保健市场进行柜台销售吗?

为什么高露洁公司要对 OTC 市场感兴趣呢? 第一个理由就是市场规模。世界范围的 OTC 市场,每年的销售额有 273 亿美元,是除食品外最大的消费品行业。美国的这个市场有 119 亿美元,年增长率在 4.4%,不过世界市场的增长率在 25%! 分析家们认为,2010 年,美国的这个市场将达到 300 亿美元。

几种因素在促进这种趋势的发展。消费者变得更复杂了,对自己医病很感兴趣,不愿去找大夫;公司也把许多非得有医生处方的药,转为 OTC 药物;此外,OTC 药物的产品生命周期十分长,研究者不断在发明新药,或者开发已有药物的其他功能。

高露洁公司知道 OTC 市场十分有利可图。分析家们认为一种 OTC 药物产品的成本只有 29%,利润可达 71%。广告和营业推广实际上是这种产品最大的开销,约占销售额的

42%。一般来说,OTC 药物能有 11% 的税后利润。

由于 OTC 市场的吸引力,高露洁公司研究了自己品牌对消费者的影响。高露洁公司相信下面的公式:品牌知名度+ 品牌形象= 品牌价值。它发现高露洁牌的品牌知名度是第一,品牌形象是第二。尽管它不销售 OTC 产品,品牌价值在 OTC 消费者的心目中也是第二。Tylenol 牌在品牌形象和品牌价值上,都占第一位。

高露洁公司认识到,进入 OTC 市场并不容易。首先,研究表明,典型的 OTC 产品需要四年时间才能到达盈亏平衡点,第七年才能完成投资回收。其次,OTC 需要大量的广告和营业推广,年销售额的 25% 要投入到广告媒介中去。第三,由于市场的吸引力,进入市场的公司面临强烈竞争。P&G 公司、强生公司和沃纳公司(Warner-Lambert)都有很强的销售力量和营销组织。第四,工业观察家估计,OTC 企业至少要有几百万美元的销售,才能支付广告、研究与开发方面的固定成本,才能和沃尔玛公司那样的大型零售商打交道。所以,OTC 企业获得市场份额,需要激烈竞争。

有这么多进入市场的困难,你可能奇怪,为什么高露洁公司要搞 OTC 产品呢? 高露洁公司开发了一种策略,能使它成为全球最好的生产消费品的公司。它认为,口腔药物和 OTC 产品是非常相似的,都要仰仗有效成分,都受严格规定的控制,有相同的市场营销要素,包括分销渠道的问题。

高露洁公司设立保健药品实验室开发产品,发展 OTC 市场上的各种机会。在 80 年代后期,高露洁公司对一个 OTC 产品系列进行市场测试,这个系列是保健药品实验室搞出来的。在圣安多尼奥、得克萨斯、理查德曼、弗吉尼亚等城市,公司销售了产品系列的许多产品,从鼻通到轻泻剂,用的品牌是 Ektra 牌。包装上的白色衬托了 Ektra 牌,高露洁公司的名称写在它下面。

以市场测试为基础,高露洁公司悄悄地在伊利诺斯州的皮尔里亚(Peoria, Illinois)建立了一个实验市场,监测一个由 10 个产品组成的 OTC 保健产品系列,这些产品全部使用高露洁牌。产品系列中包括高露洁牌的阿斯匹林止痛片,为的是向 Tylenol 挑战;高露洁牌的另一种止痛片,为的是和 Advil 牌竞争;高露洁牌的感冒药,对手是 Nyquil 牌;高露洁牌的自然轻泻剂,意在与 Rolaids 周旋;高露洁牌的去屑洗发液,迎战海飞丝牌(Head & Shoulders)。

高露洁公司的总裁瑞本·马可思(Reuben Marks)提议说:“高露洁的名字在口腔卫生方面已经很响,现在我们要看看它能不能在国际上代表保健用品。我们需要向更多的能盈利的产品领域扩展。”

高露洁公司不有意说出它的新产品系列。皮尔里亚药店的经营者说,高露洁公司用了大量的代金券和广告,代表们送整筒的牙膏给买高露洁牌新产品的顾客,转手再送给他们差不多相当于新产品价格的新产品代金券。一个店主说:“它们主要的钱就花在这儿。”

如果那些促销活动还不够的话,沃格林店(Walgreen)的经理指出,高露洁公司的定价在参加竞争的品牌中是最低的。这位经理还说,新产品销售情况很好,广告也好,“看得出来,这些促销活动是应该搞的。消费者得到好处,他们已经记住高露洁牌。人们把它看作是有机产品。人们实际很在乎价格,只要便宜就行,但得是信得过的品牌,这样他们就不买别的品牌了。”

尽管高露洁公司的测试证明是成功的,市场营销的咨询人员仍然认为延伸新的产品系列存在着危险。实际上,投资要比高露洁公司估计的多许多。里宾克公司(Lipincott Margulies)是形象设计公司,它的总裁克里夫・查杰特(Clive Chajet)说:"如果你用高露洁牌推出一批不同的产品,而且都是在低档产品的范围内,你是在分解已获得的优势。如果做无用功,你什么也得不到。"

查杰特先生估计高露洁公司把品牌放在这么多产品上,也可能使自己疏远消费者。如果消费者"对一个产品不满意,他们可能对全部产品都不满意。我不愿冒这个险",他说。

高露洁公司对产品系列延伸的测试,是消费品公司中最大胆的测试。拥有成熟品牌的公司,也就是那些不会有大发展的品牌,一般试着用这些金牌子去闯运气,不过要找一个相关的产品。P&G 公司的 Ivory 香皂引出了洗发水和定型液。

卓特公司(Trout & Ries)是康涅狄格州格林威治公司(Greenwich, Connecticut)下面的公司,它的总裁奥・莱斯(Al Ries)精通市场咨询,他提出问题说,不止是高露洁牌,其他名牌也一样,有没有一种有效的产品系列延伸方法呢? 莱斯先生说,高露洁公司和其他"柜台销售药品"的公司,只是把产品变为有机的,而不是把品牌变为有机的。"如果传统的药物已经受到消费者足够的重视,他们不会再注意插进来的高露洁牌。"他补充道。

如果高露洁公司延伸产品系列的工作太成功,它也在冒着失去它的旗帜性产品的危险。咨询人员指出,多数成功的甚至不成功的产品系列的延伸产品,因为用了原来产品的品牌,会影响系列中原有产品。查杰特先生同意这个观点。就新产品来讲,他说:"高露洁公司少推出一个新品牌,可以节约几千万美元。"可如果真是这样做了,他认为可能又会"杀掉能生金蛋的鹅"。

虽然马可思总裁承认,高露洁公司会继续扩大清洁剂和洗衣粉的市场,高露洁公司似乎依然认为医疗保健是很重要的一个领域。推出一个新品牌不容易,并且还得要考虑多疑的零售商和易变的消费者。一个咨询人员说:"问题不是在什么地方用你的品牌,而是消费者希望你在什么地方用品牌。"

案例问题

(1) 如果高露洁公司销售牙膏或新产品系列的产品,它的核心产品是什么?

(2) 你会怎样将这些新产品分类? 这些分类对经营新的产品系列会有什么意义?

(3) 高露洁公司的品牌决策是什么? 产品系列决策呢? 这些决策一致吗?

(4) 如果你是高露洁公司延伸系列产品的经理,你将如何包装新产品? 这样的包装策略有什么风险吗?

第十章　新产品设计

本章学习目的　当你学完本章后，应该能够做到以下几点：

(1) 确认公司在制定新产品开发策略时会遇到的问题。

(2) 列举新设计思想的可能来源，讨论设计思想的筛选、完善和测试。

(3) 结合市场营销策略、产品开发以及经营分析，描述从设计思想的产生到形成新产品的过程。

(4) 解释市场测试的目的，区别标准市场测试、限定性市场测试和模拟性市场测试。

(5) 评价产品生命周期的理论，详细描述你自己对新生期、成长期、成熟期和衰退期的理解。

3M 公司在市场上有 6 万多种产品，这些产品从砂纸、粘胶印花、激光唱片到隐形眼镜、心肺仪、人造材料系带；从船体光滑涂料到上百种的胶带，包括 Scotch Tape 牌胶带、伪装用胶带、公共工程用胶带，甚至一次性尿布上的胶带，应有尽有。3M 公司把发明看作是成长的通路，把新产品当作自己的血液。公司的目标是使 30%（新近提出的，过去五年里的标准是 25%）的年销售额来自近四年内发明的产品。更使人吃惊的是，它竟然做到了这点，每年 3M 公司推出 200 种新产品。去年，它全部 150 亿美元的年销售额的 30%，来自过去四年中新推出的产品。3M 公司坚持不懈地强调新发明，在美国，它是最受人们赞扬的公司之一。

新产品不是轻易得来的，3M 公司努力工作，建立了一个支持发明工作的环境。去年，它投资 10 亿美元在研究开发项目上，相当于年销售额的 7.3%。3M 公司鼓励每个人去寻找新产品。公司的“15% 法则”人人皆知，也就是每个人可以用 15% 的时间，根据自己兴趣去搞发明，不管这种发明是否直接对公司有利。一旦一个有希望的想法形成了，公司立即组织一个攻关小组去行动，这个小组包括研究人员、工程人员、销售人员、市场营销管理人员和法律方面的人员。这个小组开发新产品，不受公司领导机构的干扰。小组成员到搞出产品或者彻底失败时，工作才算结束，然后他们回到原来的岗位上。一些小组大约要三四次才能把一个设计搞成功。每年，3M 公司根据标准把“金进展奖”发给攻关小组。得奖小组的发明或是每年能在美国盈利 200 万美元以上，或是在四年里能在世界范围市场上，实现 400 万美元的销售额。

3M 公司知道，它必须试验上千种设计思想，才能找到一个有价值的发明。它把发明中不高明的设计或者失败，看作是创新工作中的一部分。实际上，公司的哲学是：如果你不出错，那你没在干事。反过来，真有一些不高明的设计，后来成为最成功的发明。3M 公司

的老人常常谈到一个故事: 一个化学家不小心把一种新的化学物质溅到网球鞋上, 但几天以后, 她发现有这种物质的那个地方不粘脏。哈, 找到了! 后来这种化学物质变成了 Sctchgard 牌的纤维保护剂。

还有一个关于 3M 公司科学家斯潘瑟 · 修沃(Spencer Silver)的故事。修沃开始研制一种超强粘胶, 不过搞出的是没有什么粘力的东西。后来他把这东西给了公司其他人, 想看看他们有没有可能利用这东西, 不过几年都没有结果。后来, 亚瑟 · 福莱(Arthur Fry)先生, 他也是 3M 公司的研究人员, 碰到一个问题, 同时也产生一种想法。他是教堂合唱队的成员, 唱歌时没有办法在谱子上作标记, 他夹的纸条老掉。后来他涂了一点修沃搞的那种没什么粘力的东西, 结果粘得很好, 撕下来也容易。这就是 3M 公司"Post-It Notes"牌标记签的来源, 这个产品现在是世界上销售量相当大的办公用品之一。

公司必须善于开发新产品, 必须面对变化着的人们的偏好、技术和竞争, 调整自己的产品。每个产品都有自己的生命周期, —— 从产生那天开始, 经过几个阶段, 然后消逝, 被新的能满足消费者需要的产品所代替。

这个产品生命周期提出了两个挑战。首先, 由于所有的产品最终一定会衰退, 公司必须发明产品去更换老产品(开发新产品的问题)。其次, 公司必须掌握产品的年龄, 调整产品生命周期各阶段的营销策略(产品生命周期的策略问题)。让我们先来看看发现和开发新产品的问题, 然后再讨论产品生命周期中的管理策略问题。

第一节　新产品开发策略

面对消费者偏好、技术以及竞争的迅速变化, 公司必须在新产品和服务的开发工作上有一套稳定的办法。公司获得新产品的途径有两个: 一个是直接获取, 如购买一个公司、专利、生产许可证等; 另一个是通过新产品开发(New-Product Development), 也就是靠公司自己的研究部门来开发新产品。由于开发和推出主要新产品的成本上升, 许多公司只把握现成的品牌, 而不是推出新品牌。另一些公司通过模仿竞争者的产品或恢复老品牌来节约资金。

我们所说的新产品, 是公司通过开发与研究, 初次推出的产品、改进了的产品、调整了的产品或新品牌产品。本章主要研究新产品的开发。

一、新产品的成功与失败

新产品有可能很脆弱。福特公司开发 Edsel 型汽车, 损失了 3.5 亿美元; RCA 公司为 SelectaVision 牌视盘机损失了 5.8 亿美元; 德克萨斯仪器公司停止生产家用计算机前, 损失了 6.6 亿美元。其他大型公司也有产品损失, 包括可口可乐公司的"新可乐"; Anheuser-Busch 公司的 LA 牌低度啤酒; Federal Express 公司的 Zap Mail 牌电子信箱; 宝利来公司的即显电影机; R.J. Reynolds 公司的无烟香烟和 Clorox 公司的 Clorox 牌洗衣粉。

新产品的失败率一直很高。最近的一项研究估计, 新的包装消费品(多数包括产品系列延伸部分)的失败率在 80%。另一项研究表明, 33% 的工业产品推出来就失败了。据一个营销专家说:"如果公司能提高它们推出新产品的成功率, 利润就能翻一番, 这方面是很

有发展潜力的。”

为什么有这么多的新产品会失败呢? 有几个原因: 虽然设计思想是好的, 但市场规模可能比估计的要小; 产品设计未能达到应有的水平; 市场定位错了, 价格过高, 或者广告不成功; 公司高层领导不顾市场研究的结果, 强行推出新产品; 成本大大高于预计成本, 或者竞争者的反击力度很大等等。

由于有这么多新产品失败, 公司很需要知道如何能提高新产品的成功率。一种方法就是考察成功的新产品, 看看它们的共同点。一个关于 200 个中高等技术新产品推出后的研究, 试图找出成功案例, 而不是失败案例所共同具有的特点, 结果发现第一个成功因素是独一无二的高级产品, 使用中能表现高质量、新特色、高价值。一般来讲, 如果产品具有很强的优势, 会有 98% 以上的产品成功; 中等优势产品有 58% 的成功率, 产品具有弱优势只有 18% 的成功率。另一个成功因素是开发前要有准确的产品设计思想。公司谨慎定义和评估目标市场、产品要求和产品前景。总之, 公司推出成功的产品, 必须了解它的客户、市场和竞争者, 并且还要开发出对客户来说十分有价值的产品。

在将来, 成功的新产品开发可能变得更困难。激烈的竞争增加了市场的裂变, 现在公司必须瞄准小一些的子市场, 而不再是大块的, 也就是说一个产品所能带来的销售额和利润相对较小。在生态环境和消费者安全利益方面, 新产品还必须符合不断增长着的社会要求和变化着的政府规定。随着制造、广告、分销成本的增加, 新产品的开发、研制费用也大大地增加, 许多公司没有财力支持新产品开发工作。所以, 公司一般推出属于产品系列延伸的产品, 或改头换面的产品。即便是成功的产品, 由于竞争者模仿得很快, 新产品的生命周期相对也较短。

二、新产品的困境

公司面对一个问题: 一方面它们必须开发新产品, 另一方面成功的机会又很小。解决的办法有赖于强有力的新产品计划, 因此公司高层领导应担负新产品的成败的责任。他们不能只是让新产品的负责人赶上潮流, 他们应该确定公司主攻的产品和产品种类; 他们必须根据期望中的产品策略的功能, 确定可接受的新产品设计思想的范围。新产品可能使公司保持发明者的地位, 继续占有市场份额; 也可能帮助公司在其他市场上, 另辟新天地; 还可能帮助公司在某个方面获得优势, 或是用新方法开发技术。

高层领导需要面对的另一个问题是开发新产品的预算问题。新产品的开发结果具有极大的不确定性, 所以用常规的预算方法是行不通的。一些公司的解决办法是尽量鼓励开发新产品, 以便有可能发现成功者。另一些公司规定, 研究和开发费用占销售额一定百分比, 或者不低于竞争对手的科研费用。还有一些公司考虑需要多少成功的新产品就够了, 然后再去制定研究和开发的预算。

新产品开发工作的另一个重要因素是建立有效的组织机构, 保证新产品开发工作。表 10-1列出了最常见的新产品开发的组织安排, 包括产品管理者、新产品管理者、新产品委员会、新产品部门、新产品攻关小组等。

表 10-1　新产品开发的组织形式

产品管理者
许多公司任命产品经理主管新产品的研制工作, 因为他们了解市场和竞争, 了解开发新产品的机会。具体实施时, 这种方法会有一些弱点。产品经理忙于产品生产线上的管理, 对新产品提不出什么设想, 一般也就是品牌的改动或产品的延伸, 他们也缺乏开发新产品的专门技术和知识。
新产品管理者
大众食品公司和强生公司有专门的新产品经理, 他们在生产经理的下面, 这个位置使新产品的工作有专人管理。不过, 面对现有产品和市场, 新产品经理对新产品的考虑也还是局限于产品的调整和延伸。
新产品委员会
大多数公司有一个高层委员会掌管和批准新产品的提案。这个委员会通常由市场营销、制造、财务、工程和其他部门的代表组成, 委员会的职能是审查和批准新产品开发项目, 而不是负责或协调新产品的开发工作。
新 产 品 部
大公司一般设立一个新产品部, 主管经理很有权力, 并能直接与高层领导联系。这个部门的主要责任包括选择和审查新的设计思想, 与研究开发部门一起工作, 实施对新产品的测试, 并将新产品推到市场上。
新产品攻关小组
3M 公司、Dow 公司、Westinghouse 公司和 General Mills 公司经常将新产品开发工作交给新产品攻关小组。这个攻关小组由各个部门人员组成, 负责开发一种产品或业务。小组成员离开原来的工作, 有专门的预算和时间计划。通常小组成员一直要在组里呆到产品成功推出以后。

成功的新产品开发需要公司的全力支持, 多数成功的有发明创造能力的公司不断为新产品开发提供资源, 制定与公司战略规划相联系的新产品策略, 建立正式和周密的组织, 管理整个新产品开发过程。

第二节　新产品开发过程

新产品开发过程从开始到完成, 包括八个步骤(见图 10-1)。

一、设计思想的产生

新产品开发是从设计思想的产生(Idea Generation)开始的, 也就是系统地寻找新的设计思想。一个公司要开发许多设计思想, 以便从中挑选较好的。对设计思想的探寻要有系统, 而不是随意的。不然的话, 公司可能发现了许多创意, 但却没有一个适合公司经营情

图 10-1　新产品开发的主要步骤

况。公司的决策层可以通过仔细制定新产品的开发策略避免上述情况。新的产品设计思想来源包括内部来源、客户、竞争者、分销商和供应商等。

1．内部来源

一项研究发现, 55% 的新产品设计思想来自公司内部。公司可以通过正式的研究和开发找到设计思想, 科学工作者、工程人员和制造人员的智慧为此提供了可能。公司的决策人员也可以一下子有新的创意。另外, 公司的销售人员每天接触客户, 所以也是新想法的来源。丰田公司称, 它的员工每年提交 200 万件提议, 每个员工大约 35 件, 并且 85% 以上的提议被实施了。

2．客户

大约 28% 的新产品的设计思想是通过观察客户或听取客户意见产生的。公司可以通过调查或小组访问的形式了解客户的需要和愿望。WD-40 是一种家用汽车润滑油, 它的生产者每年都组织竞赛, 为的是从顾客那里获得新思想。公司的工程或销售人员可以会见客户, 并听取他们的建议。通用电器公司的录像产品分公司派工程人员与顾客谈话, 以便了解人们对家用电器的想法。National Steel 公司有一个应用实验室, 在那里, 公司的工程人员与机车客户一起工作, 为的是发现客户所需要的新产品。

公司听取客户的意见, 会得到许多信息。通过与外科医生接触, United States Surgical Corporation (USSC) 公司开发了许多外科手术的仪器。与外科医生的密切合作, 公司制造出了探腹仪, 这种仪器顶端有一个电视摄像机, 可以进入人体深处, 医生通过一个长柄来操作仪器。近来, USSC 公司改变营销单件外科手术仪器的策略, 主要是提供系列外科仪器和服务, 帮助医院进行低成本、高效率的手术。除了访问外科医生, 公司还邀请医院的材料管理、财务和其他方面的人员, 以便听取和了解信息。现在 USSC 公司占有 58% 的单件探腹仪市场。

客户常常自己创造产品, 公司知道后, 可以把这些产品推到市场上。Pillsbury 公司通过每年的贝克赛会(Bake-Off), 得到新的食品配方, 公司四条蛋糕配料的生产线中的一条和其他一些产品, 就是贝克赛会优胜者的配方。

3. 竞争者

大约 30% 的新产品思想是通过分析竞争者的产品得来的。公司可以通过观察竞争者的广告, 或通过其他交流手段, 获得对手新产品的线索。公司买有竞争力的产品, 分解后进行研究, 看它们如何工作, 分析销售情况, 并决定自己公司是否需要推出这类产品。例如, 福特公司决定推出 Taurus 牌轿车的时候, 分解了 50 种汽车, 层层观察, 寻找需要模仿或改进的零件。它模仿奥迪轿车的油门, 丰田公司 Supra 型的燃料系统, BMW 公司的 528e 型轿车的轮胎和其他 400 多种高性能部件。1992 年福特汽车公司在制造 Taurus 牌时, 再一次使用这种方法。

4. 分销商、供应商和其他

中间商和市场更近一些, 他们能够传递消费者的问题和对新产品的需要。供应商能够告诉公司新的思想、技术和材料, 这些都能用在开发新产品上面。其他设计思想的来源有杂志、展览和研讨会; 政府机构; 新产品咨询; 广告公司; 市场研究公司; 大学和商业实验室以及发明家们。

二、设计思想的筛选

设计思想产生的目的是创立一批设计思想, 下一步的目的就是削减设计思想的数量。在削减过程中, 首先要做的就是设计思想的筛选(Idea Screen)。筛选是尽可能地去掉不好的想法, 留住好的想法。这以后, 产品开发的成本上升很快, 公司只希望进一步开发能盈利的产品的设计思想。

多数公司要求主管人员将新产品的设计思想写成正式的报告, 以便接受新产品委员会审查。报告要描述产品、目标市场和竞争情况, 并对市场规模、产品价格、开发时间和成本、制造成本、投资回收率作初步估算, 并由委员会根据一些标准进行评估。例如, Kao 公司是日本大型消费品生产公司, 它的委员会在审查中提出下列问题: 产品真的对消费者和社会有用吗? 对某个公司也确实有好处吗? 这个产品与公司的目标和经营策略相符吗? 我们有人力、物力和技术保证成功吗? 比起竞争产品, 这种新产品对消费者更有价值吗? 这种产品的广告和分销工作容易吗?

初选后留下的设计思想可根据表 10-2 中的标准, 进行进一步的筛选。表的第一列, 列出了成功地在市场上推出产品所必须的因素。管理部门认为市场营销的技术和经验是十分重要的(0. 20), 购买和竞争因素是次要的(0. 05)。

接着, 在 0. 1 到 1. 0 的范围内, 管理部门评估产品与公司能力的匹配程度。这里, 管理部门认为产品设计思想与公司的技术和经验十分匹配(0. 9), 而在购买与供应方面较弱(0. 5)。最后, 管理部门用各因素的评价系数相乘, 得出对公司成功推出新产品的总能力的评估分数。因此, 市场营销能力是一个重要因素, 如果产品与公司的营销能力一致, 能够增加产品设计思想的评分。在这个例子中, 产品设计思想的评分是 0. 74, 基本是在“好设计”的范围。(译者注: 原书数据有误。)

表 10-2　产品设计思想评估过程

新产品成功因素	(A) 相对重要程度	(B) 产品与公司能力的匹配程度 0.0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1.0	(A× B) 设计思想评分
公司策略和目标	0.20									×			0.160
市场营销技术与经验	0.20										×		0.180
资金来源	0.15								×				0.105
分销渠道	0.15									×			0.120
生产能力	0.15									×			0.120
研究与开发	0.10								×				0.070
购买与供应	0.05						×						0.025
总计	1.00												0.780

上面的表格为系统评估和讨论设计思想提供了标准和基础, 不过, 这并非就是管理部门决策的标准。

三、设计思想的开发与检验

一个有吸引力的主意必须发展成为一个产品设计思想(Product Concept), 区分产品方面的想法、产品设计思想和产品形象是很重要的。一个产品方面的想法, 是公司看到的可能推到市场上的产品; 一种产品设计思想, 是用具体的消费者语言, 详细表达的产品的具体内容; 而一个产品形象, 是消费者看待实际的或潜在的产品的方法。

1. 设计思想的开发

比方说, 通用汽车公司要推广它的电动汽车, 这种汽车的速度可达每小时 80 英里, 每 90 英里充一次电, 通用汽车公司估计电动汽车的使用费用是普通汽车的一半。

通用汽车公司的工作是将这种新产品转换成产品设计思想, 找出吸引消费者的地方, 并确定最有价值的部分。它可能为电动汽车提出如下设计思想:

—— 第一种设计思想: 经济的小型车, 在城镇附近运行的家庭备用车, 购买食品杂货或接送孩子时用很好, 易于进入车内。

—— 第二种设计思想: 中等价格, 中型车, 设计成多用家庭用车。

—— 第三种设计思想: 中等价格的小型运动汽车, 适合青年人。

—— 第四种设计思想: 经济小型车, 适合普通人, 他们需要基本的交通工具, 油耗低, 无污染。

2. 设计思想的测试

设计思想的测试(Concept Testing) 是通过目标消费者群体来测试新产品设计思想, 新产品可以用标志性实物或产品实物来展示。下面是用语言表示的第一种设计思想:

电动汽车可乘 4 人, 效率高, 开起来也有趣。开出去买东西或看朋友最好, 使用成本是汽油车的一半, 速度达每小时 80 英里, 90 英里充一次电。设备完全的车型, 价格是 1.4 万美元。

对于另一些设计思想的测试, 一个字或一张图片可能就足够了, 不过, 实实在在的实

物展示可能会增加设计思想测试的准确性。今天,市场营销人员一直在发明新方法,使产品设计思想易于展示。

设计思想展示之后,消费者要通过回答表 10-3 中的问题,来发表自己的意见。消费者的回答能帮助公司确定哪种设计思想对消费者最具有吸引力。如果 10% 的消费者说肯定买,5% 的消费者说大概会买,公司可以用这个数据去估计整个目标市场的销售量。即使这样,公司的估计也是不确定的,因为人们时常不是说打算做什么,就做什么。

表 10-3 电动汽车设计思想检验中会提出的问题

1. 您了解电动汽车的设计思想吗?
2. 您相信关于电动汽车性能的宣传吗?
3. 与普通汽车比较,电动汽车的优点是什么?
4. 对车的特点,您有什么建议?
5. 如果您情愿用电动汽车,而不用普通汽车,原因是什么?
6. 电动汽车的合理价格是多少?
7. 谁会影响您购买这种车的决策? 谁来开它?
8. 您会买这样的车吗(肯定买、可能买、可能不会、肯定不会)?

四、市场营销策略的开发

假如通用汽车公司发现第一种设计思想是测试中最好的,下一步它就需要开发市场营销的策略(Marketing Strategy Development),制定一个初步的把这种汽车推到市场上的营销策略。

营销策略的内容有三部分。第一部分描述目标市场、计划产品定位以及最初几年的销售、市场份额和利润目标。

目标市场是需要第二部车的家庭,车的用途是购物、接送孩子和看朋友。比起现在市场上的车来讲,购买和使用这种车都很经济,开起来也有趣。第一年公司要销售 20 万辆,损失不能超过 3 000 万美元。第二年要销售 22 万辆,利润为 5 000 万美元。

市场营销策略的第二部分阐述了产品的计划价格、分销和第一年的市场营销预算。

电动汽车有三种颜色,空调和齿轮传动形式由客户选择。零售价格是 1.4 万美元,内含 15% 的经销商折扣。每月销售 10 辆车以上的经销商,从第 11 辆开始,每辆增加 5% 的经销商折扣。广告总预算为 2 000 万美元,其中 50% 用于地方性广告,50% 用于全国性广告。广告主要强调车的经济性和趣味性。在第一年里,有 10 万美元的研究费用,专门用在调查买车人的情况和他们的满意程度。

市场营销策略的第三部分阐述了长期销售计划、利润目标和市场营销组合策略。

通用汽车公司打算长期占有全部汽车市场的 3% 的市场份额,并实现 15% 的税后投资回收率。为了实现这些目标,车的质量一开始就要很好,并不断改进。如果竞争许可的话,价格在第二年和第三年要提高。总的广告费用每年要增加 10%,市场研究费用从第二年起,要减少到 6 万美元。

五、产品经营分析

一旦企业管理部门确定了产品设计思想和市场营销策略, 它要能够评估计划的商业优势。产品经营分析(Business Analysis)包括审查新产品的销售、成本和利润, 以便得知这些指标是否与公司的经营目标一致。如果是的话, 产品就可以进入产品开发阶段了。

为了估计销售情况, 公司需要查看过去同类产品的销售, 并且要调查市场上的意见。公司必须估计最大销售额和最小销售额, 并从中得出风险范围。完成销售预测后, 公司就能够估计产品的期望成本和利润, 包括市场营销、研究与开发、制造、会计和财务成本。然后, 公司用销售额和成本额去分析新产品在财务方面可能的优势。

六、产品的开发

到这里, 产品可能只以一个词、一幅图或一个模型的形式存在着。如果产品设计思想通过了测试, 它就进入了产品的开发阶段(Product Development)。通过研究与开发或工程方面的工作, 产品设计将成为一个实体产品。产品开发的阶段, 成本增加得很快, 在这一阶段里, 将决定产品设计能否变为可加工的产品。

研究与开发部门将开发一个或几个产品设计思想, 它希望能设计一个样板, 这个样板能使消费者十分满意和激动, 并根据预算水平, 很快就能生产和推到市场上。设计一个样板可能需要几天、几星期、几个月甚至几年。样板必须具有所需的全部特点, 还要具有预先确定的心理方面的特点。例如, 电动汽车应该使消费者能够感到它质量好, 又安全。管理部门需要了解什么因素使消费者认为一辆车造得很好。有些消费者撞车门, 以便听听声音。如果声音显得不坚固, 消费者可能觉得车的质量不怎么样。

样品制成后, 必须要测试。功能测试要在实验室或实地进行, 以保证产品性能安全、有效。新车必须容易启动, 舒适, 出事故时要较耐撞。消费者测试也要进行, 记录消费者开车的情况和对汽车性能的评价。

七、市场营销测试

如果产品通过了功能测试和消费者测试, 接下去就要进行市场营销测试(Test Marketing)。在这个阶段里, 产品和营销计划同时进入更为真实的市场环境中。在大规模投入生产之前, 市场营销测试使营销者提前了解营销时会出现的具体情况。这项测试帮助公司检验产品和营销计划, 包括定位策略、广告策略、分销策略、定价策略、品牌策略、包装策略和预算水平。

不同产品的市场营销测试费用是不同的。市场营销测试的费用可能很大, 时间太长的市场营销测试可能会使竞争对手得到便宜。当开发和推出产品的费用较低时, 或者当管理部门对新产品十分了解时, 公司只需少量的市场测试工作或根本不进行市场测试。对于属于产品系列延伸的产品或仿造竞争对手成功的产品, 公司一般不进行市场营销测试。例如, P&G 公司的 Folger's 牌无咖啡因咖啡就没有进行市场测试。Pillsbury 公司没经过市场测试就推出了 Chewy 牌糖和带巧克力涂层的 Granola Dipps 牌饼干。但是, 当推出新产品要投入大量资金时, 或者管理部门对产品或营销计划没有十分有把握时, 公司会做许多

市场营销测试工作。例如，产品推出前，Lever USA 公司花了两年时间，在亚特兰大市测试后来非常成功的 Lever 2000 牌香皂。

进行市场营销测试时，消费品的生产公司通常在三种方法中挑选一个，它们是标准市场测试、限定性市场测试和模拟性市场测试。

1．标准市场测试

使用标准市场测试的方法，公司找一些代表性城市，并在这些城市进行全面销售。公司记录商店销售情况，调查消费者和分销商，并通过其他手段检测产品性能。使用这种调查的结果，公司预测全国范围的销售和利润，发现潜在的产品问题，调整市场营销的计划。

标准市场测试有一些缺点。首先，这种测试可能成本很高，平均每项标准市场测试的费用在 300 万美元，可能还要更高。P&G 公司花费 1 500 万美元用于 Duncan Hines 牌饼干的市场测试。其次，标准市场测试花费的时间较长，有的要三年。如果测试结果证明是不必要的，公司已经损失了许多个月的销售和利润。第三，竞争者时常尽最大努力干扰测试。他们在对方测试的城市里，减价销售产品，增加促销活动，甚至买断测试产品。例如，百事可乐公司在明尼阿波利斯城测试 Mountain Dew Sport 牌饮料时，桂格公司用一个奇怪的广告破坏测试，另外还大量使用代金券促销它的 Gatorade 牌饮料。后来，百事可乐公司从市场上撤下了 Mountain Dew Sport 牌饮料。最后，在向全国市场推广前，市场测试给竞争者一个机会，可以仔细观察公司推出的新产品，并有时间拟订迎战的策略，甚至有可能阻止新产品上市。例如，当 Clorox 公司还在测试它的带漂白剂的新洗衣粉的时候，P&G 公司已经在全国市场上推出了带漂白剂的汰渍牌洗衣粉，并很快成为这个子市场的领导者。后来，Clorox 公司撤回了它的洗衣粉。

除了上面这些不利情况，标准市场测试仍然是最广泛应用的市场测试方法。不过，现在许多公司已经转向既迅速又经济的限定性市场测试和模拟性市场测试。

2．限定性市场测试

几个研究公司一直在一些答应做试验的商店里进行限定性市场测试，这些商店答应销售新产品，条件是收一些实验场地费。生产新产品的公司根据自己的要求，选定商店的数量和地点。研究公司将产品送到指定地点的指定货架上，货架的面积和销售地点的展示与促销活动，是事先定好的。价格是根据测试要求定的。销售结果被用作估计给定因素下的需求量。

典型的限定性市场测试的系统有 Nielsen’s 的 Scantrack 系统和 Information Resources Inc.（IRI）公司的 BehaviorScan 系统，它们通过电视，监视从摄像机到付款台之间消费者的购买行为。IRI 公司在仔细选定的城市里监测购买者的情况，它用计算机测量选定地区电视观众的观看情况，并能向被测试消费者的电视机传送特殊的电视广告。被测试的消费者在合作商店使用会员卡购物，详细情况通过扫描仪每天报告，由一台中央控制计算机记录下来。这台中央控制计算机汇总被测试人口和电视观看情况，因此，IRI 的系统可以提供每个商店、每星期被测试的新产品的销售情况。由于扫描仪记录的是每个人的情况，系统也可以提供重复购买的情况和不同消费者对新产品、广告和其他营销手段的反应。

限定性市场测试用的时间比标准市场测试要少（六个月或一年），费用一般也少（一年

里 BehaviorScan 系统费用是 20 万到 200 万美元)。但是,一些公司选定的城市和测试范围,可能不能代表产品的整个市场或目标消费者。还有,像标准市场测试那样,限定性市场测试使竞争者有机会观察公司的新产品。

3. 模拟性市场测试

公司也在模拟购物环境中进行新产品测试。公司或研究单位向样本消费者展示各种产品的广告和促销手段,当然也包括被测试的新产品。公司给这些消费者一定数量的钱,让他们去一个真实的商店或实验场地购买商品,研究人员观察人们购买的情况,以便得知有多少人购买新产品,有多少人买其他品牌的商品。这种模拟提供的测试手段,能够了解公司和竞争者的广告效果。公司向消费者询问购买或不买的原因,几周后再通过电话,了解顾客对产品的态度和使用情况,是否满意或重复购买的意向。最后,研究人员使用复杂的计算机统计模型,根据模拟销售的情况,预测全国市场上新产品可能的销售情况。

模拟市场测试克服了标准市场测试和限定性市场测试的一些缺点,通常费用较低(3.5 万美元至 7.5 万美元),8 周内就能结束,使新产品能够躲开竞争者的视线。不过,由于样本有限,环境又是模拟的,许多研究人员认为,模拟市场测试可能不像真实世界里的测试那样准确和可靠。不过,模拟市场测试仍被人们使用,尤其是在前期市场测试中。由于这种测试很快,费用又低,一个或几个测试后,很快就能得出产品或营销策略的测试情况。如果前期测试的结果特别好,产品可以不再进行测试就推到市场上;如果情况不好,产品马上打回去重新设计,或者再重新进行测试;如果结果显示有希望,但不是十分准确,可以用限定性市场测试或标准市场测试进一步测试。

4. 集团产品的市场测试

集团产品的经营者用不同的方法测试新产品。例如,它们可能进行产品使用情况的测试。这里,集团购买产品的经营者选择一些客户,这些客户同意在一段时间里使用新产品。制造商的技术人员观察这些客户如何使用产品。从这种测试中,制造商可以得知客户对培训和提供服务的要求。测试过后,经营者询问客户购买的意向和其他问题。

新工业产品也可以在商业展示会上进行测试。这些展览吸引大量的购买者,他们集中几天进行参观。制造商可以观察购买者对不同产品特征和服务的反应,评估他们的兴趣或购买意向。集团产品的经营者也可以在分销商或经销商的店里测试新工业产品。这些产品和竞争者的产品放在一起,公司可以在产品的普通购买环境里,观察人们的偏好,并得到价格信息。

最后,一些公司用标准市场测试或限定性市场测试的手段,对新产品的潜力进行测试。它们生产一些供测试的产品,交给销售人员在有限的地理区域进行销售,这种方法也能使公司在真实的市场里,测试产品和公司的营销计划。

八、产品的商业推广

市场测试将信息传给管理部门,帮助他们做出最后决策,决定是否推出新产品。如果公司接着实施商业推广(Commercialization),把新产品推到市场上,公司需要大批投资。公司需要建造或租用设施。如果是包装的消费者产品,公司可能还要在第一年投入1 000 万或 1 亿美元的广告费。例如,麦当劳公司为了推出它的 McDLT 三明治,每周花费 500

万美元的广告费。

公司推出新产品,必须确定推出时机。如果电动汽车会影响其他汽车的销售,那推出计划就要推迟一段时间;如果电动汽车能进一步改进,或当时经济情况不好,公司可能在下一年度再推出。

接着,公司要确定在什么地方推出新产品,一个城市,一个地区,还是全国范围或世界范围。很少的公司在资金和能力上有把握在全国或全世界分销新产品,他们一般制定开发市场的滚动计划。尤其是小公司,可能进入一些有前景的城市、地区,或者只在一段时间里推出。大一些的公司可能很快就在几个地区或全国推出新产品。

拥有国际分销系统的公司可能通过全球网络推出新产品。高露洁公司使用一种"首选国家"策略,例如,它先在澳大利亚、菲律宾、香港和墨西哥推出 Palmolive Optims 牌洗发液和定型液,然后转向欧洲、亚洲、拉丁美洲和非洲。国际公司常以很快的速度在全球推广新产品。P&G 公司的 Pampers Phases 牌一次性尿布采取的就是这种方法。过去,P&G 公司一般是在美国推出新产品,如果成功了,不等 P&G 在世界市场上推出,竞争者就已经在他们国家仿制、销售这些产品了。可是 Pampers Phases 牌尿布,在美国上市后仅一个月,就推到世界市场上了,并且计划 12 个月之内,就在 90 个国家的市场货架上销售这个产品。这样迅速地在世界市场上扩展,不等竞争者有反应,产品的市场地位就已经巩固了。P&G 公司其他的一些新产品,也是用这种方法推到市场上的。

九、加速新产品开发

许多公司有步骤地进行新产品开发,从产品设计思想的生成开始,到新产品的商业推广结束。在这种顺序产品开发(Sequential Product Development)过程中,一个部门单独工作,完成自己的工作,然后再转给下一个部门。这种有序的逐步的开发过程有助于控制复杂的和有风险的项目中。可是,这种缓慢的速度可能会带来风险。在竞争激烈和变化迅速的市场中,这种缓慢、稳健的产品开发方法,可能将潜在的销售机会和利润让给眼明手快的竞争者。

今天,为了使新产品更快地进入市场,许多公司都放弃了顺序产品开发的方法,而使用快捷而灵活的同步产品开发的方法(Simultaneous Product Development)。使用这种新方法,公司的各个部门紧密联系,协作前进,在产品开发过程中节约时间,提高效率。

第三节　产品生命周期策略

推出新产品后,管理部门希望产品的生命周期能够较长并且顺利。尽管不指望一个产品能永久呆在市场上,管理部门还是希望产品能够补偿公司开发产品所付出的努力和经历的风险,并获得适当的利润。管理部门知道产品有一个生命周期的问题,只是不能预料这个周期的确切情况。

图 10-2 展示了一个典型的产品生命周期(Product Life Cycle),以及在整个周期里,产品的销售和利润情况。产品生命周期有五个明显的阶段:

第一阶段:开发期从公司找到和开发一种新产品的设计思想开始。产品的开发阶

图 10-2　产品生命周期始末的销售与利润

段, 销售额为零, 公司要投入很多资金。

第二阶段: 在新生期, 产品刚刚推到市场上, 销售缓慢增长。在这个阶段里, 没有利润, 原因是介绍产品的费用很大。

第三阶段: 在成长期, 市场迅速认可产品, 利润剧增。

第四阶段: 在成熟期, 许多潜在消费者已经购买了这种产品, 销售增长渐缓。利润水平持平或下降, 保护产品和抵御竞争的费用很大。

第五阶段: 衰退期里, 销售和利润下降。

不是所有产品都有这种“S”形的产品生命周期曲线。一些产品推出后很快就不行了; 另一些在成熟期要停留很久; 还有一些进入衰退期后, 由于大规模的促销活动或经过重新定位, 又回到成长期阶段。

产品生命周期的概念可以应用于产品类型(汽油机汽车)、产品形式(两箱轿车)或产品品牌(福特公司的 Taurus 牌)。产品生命周期的概念可以在不同情况下运用。产品类型具有最长的生命周期; 相比之下, 产品形式表现出的是一条常规的生命周期曲线, 例如泡沫除臭剂、拨码电话和留声机唱片都经过了新生期、成长期、成熟期和衰退期这个典型的过程; 品牌的生命周期变化很快, 因为竞争和对竞争的反应会影响这个周期, 例如牙齿清洁用品(产品类型)和牙膏(产品形式)的生命周期较长, 但某个品牌的生命周期可能很短。

产品生命周期也可以运用于产品的风格、式样和时尚, 它们特殊的生命周期如图 10-3 所示。风格(Style)是一种基本的明显表达方式。例如, 家庭的风格可以是古朴的、牧场式的或海滨式的; 服装风格可以是正式的或休闲的; 艺术可以是写实的、写意的或抽象的。一种风格一旦产生, 可能会延续多少代, 但时尚会不断地产生或消失。一种风格能表现出人们周期性的兴趣更新。式样(Fashion)是某个领域里人们正在接受的一种东西。例如, 70

图 10-3　风格、式样和时尚

年代的时装流行嬉皮式的, 80 年代流行宽松式的, 到了 90 年代, 虽然不是十分保守, 但还是很庄重的。式样变化缓慢, 一般能停留一段时间, 然后慢慢退去。时尚是式样的迅速流行, 人们热情极大, 很快就到高峰, 接着一下子就衰退了。时尚(Fad)停留很短的时间, 只有部分人会赶这种时髦。例如, 许多玩具只火了一阵子。时尚不会延续很久, 因为它们一般不能长期或很好地满足人们的需要。

产品生命周期概念被市场营销人员用来描述产品和市场的情况, 并且还很有用。不过, 用产品生命周期概念来预测产品和市场营销策略的变化情况时, 也会带来一些问题。例如, 管理人员确定产品处于哪个阶段、何时进入下一阶段以及影响产品发展的因素时, 可能会出错。实际上, 预测某个阶段产品的销售额、阶段的长短或产品生命周期曲线的形状, 是件很困难的事。

由于营销策略同时是产品生命周期的因和果, 因此利用产品生命周期的概念去制定市场营销策略时, 可能很困难。产品在产品生命周期的位置决定市场营销策略, 这个策略反过来又影响产品在后来阶段里的情况。不过, 仔细使用产品周期概念, 能够帮助制定针对不同阶段产品的营销策略。

我们在前面讨论了产品生命周期的全过程, 现在让我们来看看它的各个阶段。(译者注: 以下内容作者漏掉了产品生命周期的第一阶段"新产品设计思想的产生与开发, 即'开发期'", 尽管层次标号是"一、", 实际是从产品生命周期第二阶段开始讨论的。作者过去的理论是产品生命周期有四个阶段, 当理论发展后, 书的这部分应该是忘了修改。)

一、新生期

新生期(Introduction Stage)是产品刚刚推出来的那个阶段。新生期需要一些时间, 销售增长也较慢。大家熟知的产品, 如速溶咖啡、冷冻桔汁、咖啡伴侣徘徊了很久才进入迅速成长阶段。

与其他阶段比起来, 这个阶段没有利润, 原因是销售量低, 分销、促销成本又很大。许多资金都用来吸引分销商和鼓励它们进货。为了通知潜在消费者, 并吸引他们试用产品, 促销活动的费用很大。在这个阶段, 市场还没有成熟, 公司和它的竞争者只生产普通型的产品。所有公司只瞄准那些最愿意买的购买者。

公司在产品的新生期可以采用几种市场营销策略, 各种营销组合因素都可以采取高水平和低水平两种策略, 譬如定价、促销、分销和产品质量等。单就定价和促销来看, 管理部门可能为新产品制定高价格, 投入较少的资金搞促销。高价格导致每个产品产生较多的利润, 低促销投入可以减少成本。如果市场规模有限, 消费者了解这种产品, 并且愿意付较高的价钱去购买这种产品, 同时又没有什么潜在的竞争迹象, 上面的策略还是有效果的。

另一种方法是公司对新产品采用低价格策略, 并配合大量促销活动。这种方法可以迅速渗透、进入市场, 并获得市场份额。如果市场很大, 潜在购买者对价格十分敏感, 但不怎么了解产品, 市场上存在潜在的竞争, 且制造成本随着经济规模的扩大和制造经验的成熟会降下来, 上面的策略是可以的。

一个公司, 尤其是在市场上处领先地位的公司, 推出的营销策略必须和产品市场定位的计划一致。要知道, 初始策略是产品生命周期中总营销策略的第一步。如果第一个策略

是破坏性的策略,公司会以短期利益代替长期利益。产品进入生命周期的其他阶段时,公司需要有新的定价、促销或其他有关策略。开始的策略使用得当,对公司保持在市场的领导地位是很重要的。

二、成长期

如果新产品被市场接受了,它将进入成长期(Growth Stage)。在这个阶段,销售额开始迅速攀升。早期接受者继续购买,其他购买者也开始跟着购买,如果产品的口碑非常好的话,更是这样。由于盈利机会的吸引力,竞争者会进入市场,它们推出具有新特点的产品,使市场扩大了。随着竞争者的增加,分销渠道的数量也在增加。销售量的扩大,使中间商的储存大大增加。价格保持不变,或者略有提高。公司的促销费用停留在原来的水平上,或者增加一些。培育市场依然是公司的目标,只是公司还必须要应付竞争。

由于平均每个产品的促销费用和单位制造成本降低了,利润在成长期有了增长。公司使用尽可能多的策略来维持销售的迅速增长。它改进产品质量,增加产品的特色和类型;进入新的子市场和分销渠道;广告的重点从提高产品知名度,转换到宣传了解和购买产品。适当的时候,公司降低价格,以期吸引更多的消费者。

在成长期,公司要面对高市场份额与高利润之间的矛盾。在改进产品、促销和分销方面的大量投资,可以保持公司在市场的主导地位,不过同时也会削减公司的短期最大利润。公司只能指望在下个阶段能有更多的盈利。

三、成熟期

当产品的销售额有些下降时,产品进入了成熟期(Maturity Stage)。成熟期会比前面两个阶段长一些,并对市场营销的管理部门提出更大的挑战。多数产品都处在生命周期的成熟期,因此多数市场营销的管理部门面对的是成熟期的产品。

销售情况下降导致许多生产者产品积压,这种生产能力过剩,导致更激烈的竞争。竞争者开始降低产品价格,增加广告和营业推广投入,扩大科技与开发的预算,试图找到更好的产品。所有这些做法,会使利润下降。弱的竞争者开始垮掉,只有很强的竞争者才能在市场上留下来。

尽管许多产品在成熟期会在市场上呆较长一段时间,并保持不变,多数产品还是要面对不断变化的消费者需要。产品管理部门不应该只是听认市场变化,力求保住产品现有地位。应该认识到,进攻才是最好的防守。所以它们要调整市场,调整产品和调整营销组合策略。

1. 调整市场

在成熟期,公司要增加对现有产品的消费水平,就要寻找新的使用者和新的子市场,就像当初强生公司把婴儿爽身粉和洗发液定位在成人市场那样。管理者也试图增加现有用户的使用,通过告诉消费者关于汤的配方,坎贝尔公司使消费者相信,“汤是好食品”。公司也可以通过重新定位一个品牌,吸引更大的和迅速增长的子市场。Arrow 公司推出新的休闲衬衫时说:“我们把领子弄宽松了。”

2．调整产品

公司也可以改变产品的特点，比如通过改变质量、特征或式样来吸引新的购买者，鼓励消费产品。公司可能改变产品的质量和性能，使产品更耐用、可靠、高速和有趣味；或者公司增加新的产品特点，使产品更有用、安全和方便。例如索尼公司不断为它的"随身听"和便携激光唱机设计新款式和新特点；富豪公司(Volve)为它的车设计新的安全装置。最后，公司可以改进产品的式样和吸引力。汽车制造商改进汽车的样式，吸引那些想要新款汽车的购买者。经营消费者食品和家用产品的公司推出新口味、颜色、配方或包装，刺激购买。

3．调整营销组合策略

市场营销人员可以通过调整一个或一组市场营销策略来改变销售情况。他们可以降低价格，吸引新的用户或竞争者的顾客；推出好的广告宣传或力度大的营业推广方法，比如商业折扣、代金券、奖品或竞猜等；也可以进入大型分销渠道，使用正在增长的、有实力的分销商；最后，公司还可以向顾客提供新的和改进了的服务项目。

四、衰退期

无论什么形式或品牌，多数产品的销售最终会衰退。衰退的过程可能很慢，如过去的麦片就是这样；也可能很快，如过去的唱片。销售可能变成零，也可能降到低水平，并呆在这个水平上多年。这就是衰退期(Decline Stage)。

销售的衰退有许多原因，包括技术进步、消费者偏好的变化和竞争的加剧等。当销售额和利润下降时，一些企业从市场上撤下来。仍然在市场上坚持的企业，会削减产品的种类。它们可能放弃小的子市场、附属的分销渠道，也可能通过减少促销的预算，进一步降低价格。

生产不好的产品，企业的损失会很大，并且还不只是在利润上。许多损失不是表面上的：不好的产品会占用管理部门许多时间，经常需要调整价格或储存；还会需要大量的广告和销售人员的工作，这些工作如果做在好的产品上，可能会有很多盈利；产品的失败会引起消费者对公司以及其他产品的怀疑。更大的问题还在后面，如果继续生产不好的产品，寻找替代产品的工作就会拖后。产品组合不好，影响当前的利润，也影响公司的未来。

由于这些原因，公司对老产品要特别注意。公司要做的第一件事，就是通过定期审查产品的销售、市场份额、成本和利润情况，找出处于衰退期的产品。管理部门要决定是继续维持、继续依靠还是撤掉处于衰退期的产品。

如果期望竞争者会撤出市场，管理部门可能决定保留公司的品牌，不做任何改变。例如，尽管别的公司都撤走了，P&G 公司还是从处于衰退期的液体香皂中赚取了许多利润。管理部门也可能决定重新定位，并通过这种方法使产品重新回到产品生命周期的成长期。例如，当富莱托雷公司(Frito-Lay)看到自己的 Tostitos 牌玉米片在 80 年代中期的高峰基础上下降了 50%，就改变玉米片的配方，大小加了一倍，形状从圆形变成三角形，黄玉米面改成了白玉米面。新的 Tostitos Restaurant Style Tortilla 牌玉米片成了喜欢得克萨斯和墨西哥食品的人的新宠，销售量也创了记录。

管理部门可能决定继续依靠处在衰退期的产品，这意味着减少各种成本(工厂、设备、

维修服务、研究开发、广告、推销队伍等),并保住销售。如果成功,这种做法可以在短期增加公司的利润。或者公司决定撤掉产品系列中的这种产品,把生产线卖给其他企业,或按残值结清。如果公司希望找到一个买主,就不必非得经过“继续依靠”这步,然后再停产。

表 10-4 总结了产品生命周期各个阶段的特点,并且列出了各个阶段的市场营销目标和策略。

表 10-4　产品生命周期的特点、市场营销目标和策略

特点	新生期	成长期	成熟期	衰退期
销售额	低销售额	销售额迅速增加	销售额高峰	销售额下降
成本	每个客户平均需要很高成本	每个客户需要中等成本	每个客户需要很低的成本	每个客户需要很低的成本
利润	负的	利润上升	高利润	利润下降
客户	求新者	早期接受者	从众者	拖后者
竞争	很少	数量增加	数量稳定并开始下降	数量减少
市场营销目标				
策略	试销,创造产品知名度	市场份额的最大化	实现利润最大化并保持市场份额	减少投入,利用品牌余热
产品	推出基础产品	推出延伸产品、服务、保证	品牌和型号的多样化	撤掉不好产品
价格	成本加成法	渗透式定价法	与竞争者价格相匹敌的价格	降价
分销	有选择地建立分销渠道	建立强有力的分销渠道	建立更强的分销渠道	选择性强,放弃不盈利的渠道
广告	在早期接受者和经销商处建立知名度	在广大市场建立知名度并引起兴趣	强调品牌差异及利益	降低调子,保住核心崇信者
营业推广	大量营业推广,引导消费	吸引主要消费者的需求	增加营业推广,鼓励品牌替换	降到最低水平

本章小结

企业现有产品的生命周期有限,要有新一些的产品来替代它们,为此,组织必须设计出有效的新产品开发策略。新产品可能失败。新发明可能带来收益,也可能带来风险,成功的关键是企业的努力、很强的计划性和系统的新产品开发过程。

新产品开发过程由八个步骤组成,对每个步骤,公司都要考虑取舍问题。公司要消除对一个不好的设计继续进行开发的可能,但也不要轻易取消一个好的设计。一个新产品从产品设计思想开始,这个设计可能来自公司内部、消费者、竞争者、分销商、供应商或其他

方面。接下来的一步是设计思想的筛选，要根据公司需要，减少一部分设计。设计思想经过筛选后，接着要做的工作是设计思想的开发与测试。好的设计思想还要配合有市场营销策略的开发和商业分析，这是有关设计思想的最后一步。如果这一切都好，产品设计会转换成产品开发，并经过市场营销测试和商业推广两步，成为坚实的新产品。

对每一种产品，公司都要开发产品生命周期策略。环境和机会的变化，使各个产品形成自己的生命周期。典型产品的销售是沿着"S"形曲线的，并且有五个阶段。这个周期从产品开发期开始，公司找到和开发一个新的设计思想。这个产品设计思想接下去要进入分销过程中的新生期，其间，销售增长缓慢，没有什么利润。如果成功，产品进入成长期，销售增长迅速，利润有所增加。在这个阶段，公司试图改进产品，进入新的子市场和分销渠道，并稍微降低一些价格。随后，产品进入成熟期，销售增长慢下来，利润情况稳定。公司寻找策略和计划，延长这个阶段，更新销售，办法是调整市场、产品和市场营销组合策略。最后，产品进入衰退期，销售和利润都下来了。在这个阶段，公司认识到产品的衰退，所以需要决定维持生产、继续依靠还是放弃生产处于衰退期的产品。如果这种产品的生产终止了，可以把生产线卖给其他公司或以残值结清。

关键术语

新产品开发(New Product Development)　通过企业自己的研究开发部门，开发新产品，改进和调整产品，创立新品牌的活动。

设计思想产生(Idea Generation)　系统地寻找新产品设计的过程。

设计思想筛选(Idea Screening)　筛选新产品设计思想，尽快发现好的，放弃不好的。

产品设计思想(Product Concept)　使消费者满意的设计，质量、性能、特点都好。企业不断全力改进产品，以消费者语言表达新产品设计思想。

设计思想测试(Concept Testing)　通过目标消费者测试新产品概念，以便得知新产品是否对消费者有吸引力。

市场营销策略开发(Marketing Stratege Development)　根据产品概念，为新产品设计初始市场营销策略。

产品经营分析(Business Analysis)　审查新产品的销售、成本和利润计划，决定这些因素是否与公司的目标一致。

产品开发(Product Development)　公司向目前的子市场提供调整了的或新的产品，将产品概念变成产品实体，保证能够根据产品设计思想制造产品。

市场测试(Test Marketing)　新产品开发过程，产品和营销计划在更为真实的市场环境中进行测试。

商业推广(Commercialization)　将新产品推进市场。

顺序产品开发(Sequential Product Development)　新产品开发的方法，每个部门完成自己的工作，然后将新产品工作传给下一个部门。

同步产品开发(Simultaneous Product Development)　新产品开发的方法，公司各个部门紧密联系，协作前进，在产品开发的过程中节约时间，提高效率。

产品生命周期(Product Life Cycle)　产品生命期内，销售和利润的发展过程，包括五个阶段：开发期、新生期、成长期、成熟期和衰退期。

风格(Style)　风格是一种明显的表达方式。

式样(Fashion)　式样是某个领域里人们正在接受的一种款式。

时尚(Fads)　流行迅速，从无到有，到高潮后，迅速衰退。

新生期(Introduction Stage)　产品生命周期里的阶段，新产品首次分销，出现在市场上。

成长期(Growth Stage)　产品生命周期里的阶段，产品销售迅速上升。

成熟期(Matural Stage)　产品生命周期里的阶段，销售增长缓慢，或持平。

衰退期(Decline Stage)　产品生命周期里的阶段，产品销售开始下降。

讨论题

(1) 当录像机尚未问世时，未经市场测试，宝丽来公司就推出了 Polavision 牌速显家用摄影机。像其他家庭电影系统一样，Polavision 牌机器的片子只有几分钟长，不能录下声音。尽管有"速显"的优势和宝丽来公司大量的促销投资，Polavision 牌从来没有被大众接受。根据宝丽来公司过去许多成功的产品，提出你对 Polavision 牌机器失败的看法。

(2) 不到三分之一的新产品设计思想是从消费者那里来的，这种很低的百分比与市场营销概念中的哲学"寻找需要，满足需要"一致吗？为什么一致或不一致？

(3) 许多公司有正式的新产品开发系统和组织，但最近的研究表明，多数成功的新产品都与那些正式的组织管理无联系。提出理由，说明这种现象有可能是真实的。

(4) 如果选择一些城市测试新的小吃零食，你要考虑的因素是什么？你所在的城市是合适的测试市场吗？为什么？

(5) 新产品市场测试的结果通常要比产品推到市场后的结果要好，指出产生这种情况的原因。

(6) 最近情况显示，吃燕麦粥，尤其是吃燕麦饼，能够减少人体的胆固醇。解释人体健康因素会对燕麦片和燕麦饼的生命周期有什么影响。

案例十　把梦幻推向市场

宝丽来公司的创建者爱德温·兰德(Edwin Land)有个个人座右铭"别做别人能做的事，要做被证明是重要的但又近乎不可能的事。"

兰德一直遵循这个座右铭。1937 年，他在马萨诸塞州的剑桥城(Cambridge, Massachusetts)建立宝丽来公司，开始了他用"极端法"创新的道路。1943 年，当他和家人在新墨西哥州的山塔县(Santa, New Mexico)休假时，3 岁的女儿问他，为什么不能马上看到他才给她拍的照片。一小时内，兰德在脑中构思了一种专门的照相机、胶片和化学过程的蓝图，这种方法能解决她女儿提出的问题。1948 年，宝丽来公司推出了第一台即显照相机。到 1980 年他 70 岁离开公司首席执行官位置的时候，他已经把宝丽来公司变成有 14

亿美元的公司。1991 年他去世的时候, 他共有 537 项专利, 仅次于托马斯 · 爱迪生(Thomas A. Edison)。

兰德之后, 威廉 · 麦科恩(William McCune, Jr.)做了宝丽来公司的主席。麦科恩觉得公司应该改变只依靠非专业的即显照相机的状态, 转向软盘驱动器、光纤、录像机、喷墨打印机和软盘等。但是在 80 年代中期, 有人说多样化的策略没有回报。

相反, 非专业的即显照相机的销售倒增长很快。到 1986 年, 照相机的销售额占宝丽来公司收入的 55%, 消费者依然对即显照相机有兴趣。为了刺激需求, 宝丽来公司在 1986 年推出了 Spectra 牌照相机, 这是自 1972 年的 SX-70 型以来, 第一个主要机型。一些观察家预测这种标价 150 美元至 225 美元的照相机太贵了, 卖不出去, 可结果还是卖出去了。

爱德温 · 兰德可能要为自己辩白, 他从前的公司又重新把重点移回到非专业即显照相机。不过, 兰德和宝丽来公司知道, 公司在这个市场上面临着激烈的竞争。摄像机, 自动对焦单镜头反光(SLR)照相机, 一小时冲洗业务正威逼宝丽来公司的市场。即显照相机的销售量, 从 1978 年的 1 300 万台, 迅速降到 1990 年的 450 万台。新照相机和即显照相机的销售比例是 5∶1。宝丽来公司明白它必须发展其他东西来重新启动非专业摄影市场, 并扩大公司的市场。

宝丽来公司的新产品开发

在 40 年代至 50 年代, 爱德温 · 兰德默许一个叫做"不受待见"的产品开发过程, 允许持不同意见的个人或小组不经公司允许, 就开发新产品, 这些工作还常常是秘密的。这些人和小组时常推出高科技的新产品, 不过这些人开发新产品时, 很少想到市场营销或公司战略。另外, 管理人员对机器的设计也不能施加什么影响。胶片和照相机的开发同时进行, 照片的组成部分先开发出来, 照片的组装技术后开发出来, 很明显, 当管理人员协调这些工作时, 遇到了很大的困难。

在 1984 年, 照相机工程部的一个"不受待见"小组开始讨论宝丽来公司的下一种照相机, 胶片部的工程师开始研究新胶片的可能性。两个小组进行非官方的会晤。这些海阔天空的会议讨论涉及照片质量、胶片成本、照相机规格等问题。很快, 小组将讨论转到一种胶片, 这种胶片能用在小一点的照相机上。他们也决定新照相机应该能把照完的胶片存在机器里, 而不是像过去那种, 照完就出来。

不像其他"不受待见"小组, 这两个小组开始研究市场营销的投入策略。1984 年至 1985 年, 宝丽来公司的内部市场营销小组对消费者反应进行了调查, 看他们对能储存照片的中小型和普通即显照相机的看法。研究小组发现, 一些消费者对小一些的照相机和小一些的照片更感兴趣。宝丽来公司的总裁麦克奥里斯特 · 布斯(MacAllister Booth)叫他的助手罗杰 · 克莱帕(Roger Clapp)调查这种想法。

"九沙(Joshua)"的故事

当宝丽来公司推出 Spectra 型照相机时, 布斯刚刚担任首席执行官的职务。他知道公司应该为新型照相机而努力。布斯叫宝丽来公司负责质量的副总裁豪尔 · 佩吉(Hal Page)担任项目经理, 主管新照相机的开发。这是宝丽来公司首次有高层领导全面负责的

新产品开发工作,佩吉要负责胶片、照相机;负责制造和市场营销。

佩吉开始了长达一年的检查工作,为的是搞出新照相机的设计思想。他首先用放电影培训的方式开始了大规模的洗脑筋活动,片子是关于一个叫"九沙"的卡通人物。在电影中,九沙发现自己掉在一个箱子中,就想各种办法出去。最后,正无奈时,九沙用手指轻敲箱壁,不曾想竟戳出一个洞。后来,他把洞弄得越来越大,逃走了。

九沙为各部门来的几百个参加佩吉洗脑筋活动的人提了个醒,为了创造真的有创造力的新照相机,员工们要接触新问题,用新方法去想问题,也就是"逃出箱子"的方法。为搞出新产品,而不是沿着宝丽来公司的产品系列走,人们要有创造性的想象,要放弃偏见。

豪尔·佩吉也为那些小组放了一个电影,这片子戏剧性地描写了有内存照片功能的照相机。电影表现了人们在迪斯尼乐园用35毫米照相机一张又一张地拍照片,而另一些人在看宝丽来公司的照相机出片子,完了还得拼命找地方放片子。佩吉和其他人认为,如果消费者不用停下来等出片子和找地方放片子,他们能拍更多的照片,另外也能减少损坏和丢失照片。

佩吉也利用外界的市场咨询人员。以宝丽来公司1984到1986年对小型照相机的研究为基础,咨询人员认为会有一个小型照相机市场,并且这个市场不会影响宝丽来公司原有产品的市场。1987年和1988年的其他研究检验了消费者对照相机的规格、价格和胶片价格的偏好。还有一个研究估计了宝丽来公司各种产品的组合的销售量。

宝丽来公司根据这些研究确定照相机的价格应该在150美元。当计划开始执行时,管理人员说价格在150美元时,市场太小,合适的价格应该在100美元左右。这种调整需要进一步的研究。

在1988年,豪尔·佩吉离开宝丽来公司,罗杰·克莱帕接替他主管员工们取了绰号的"不受待见"的"九沙计划"。尽管佩吉和他的同事取得了一些进步,许多技术和营销问题依然存在着。设计工程师面对许多规格和性能的矛盾,性能与成本就是其中的一个。罗杰·克莱帕把设计工作停了下来,命令所有参加项目的人重新考虑这些矛盾。

当克莱帕的经理们重新审查九沙计划时,事情变得很明显,他们需要搞清楚低价格的小型照相机的潜在市场,并进行新的设计,这个设计还得有营销方面的保证才行。最后,经理们同意最后的市场研究要由"评估员测试"结果决定,这个测试由麻省理工学院斯隆管理学院(Sloan School of Management, MIT)的格林·俄本(Glenn Urban)教授主持。

评估员测试包括在全国建立五个不同地理区域的测试点,这些商店销售25种不同照相机(有宝丽来公司的和其他有竞争性的照相机),价格从便宜的到很贵的都有。宝丽来公司还开发了一种真正的"九沙"照相机。一个月内,2 400人在五个商店参加了市场测试,研究人员仔细根据各种因素进行分析,如年龄、性别、种族和经济状况,保证这个样本能代表美国全境的人口。

研究提供了可靠的证据,确有一个小型照相机市场。宝丽来公司在1989年末决定让"九沙"照相机上马。

梦幻与现实

尽管 1989 年项目批准以前, 宝丽来公司在九沙项目花了许多时间和精力, 但照相机和胶片还在开发阶段, 宝丽来公司的全体员工还有许多问题要解决。

制造部门得安装计算机辅助设计系统(CAD), 为机身选择新材料和新设计。照相机要有一个由摄影镜头取景的装置, 得和成百万台的 35 毫米照相机一样; 内部的存片部位要能装下全部十张片子; 照相机还必须能通过宝丽来公司的四英尺坠落测试。

宝丽来公司设立了一个由各职能部门组成的委员会, 管理照相机制造过程。委员会提出许多问题, 比如如何把电池和胶片包装在一起, 如何自己设计胶片制造系统。像宝丽来公司的其它即显相片一样, 九沙的胶片也是十片一包, 比起 0. 40 美元一张的普通照片, 消费者平均每张的花销低于 1 美元。照片的尺寸是 21/ 8× 27/ 8 英寸, 比普通照片要小。

电子工程人员设计了一种新的微控制器, 它是九沙照相机的心脏。这个装置解决了长期存在的技术和制造问题, 通过软件, 控制器可以测出胶片所需要的曝光量, 以及机器与物体的距离。像市场上其他 35 毫米照相机一样,“ 九沙 ”是全自动的。在整个过程中, 管理人员坚持要达到最好的质量和最可靠的标准。

到 1990 年的劳动节, 九沙研究小组生产了 24 台样机, 在假日周末接受宝丽来公司员工的检验。1991 年底, 小组生产了 300 台“ 九沙 ”照相机, 提供给各地的非宝丽来公司员工试用。这项测试是宝丽来公司在产品开发阶段, 首次把照相机给外界用户使用。宝丽来公司还在 8 个国家进行了测试。宝丽来公司的计算结果表明, 到推出产品时, 已经有 2 000 个宝丽来照相机和非宝丽来照相机的消费者, 拍出了 55 000 张照片供分析使用。

展示“ 梦幻 ”

公司决定在 1992 年 9 月在“ Photokina ”贸易展示会上推出新照相机。Photokina 贸易展示会是世界最大的摄影器材展示会, 每两年一次, 在德国的科隆(Cologne) 举行。大约有来自 150 个国家的 20 万参观者参加展示会。由于宝丽来公司决定首先在德国销售照相机, Photokina 是最好的推出照相机的地方。这个决定和以前宝丽来公司的做法有很大区别, 因为过去总是先在美国引起轰动。在德国推出后, 宝丽来公司要在其他欧洲国家推出, 然后在 1993 年初, 推到日本。直到 1993 年的夏天, 才会在美国市场销售。

这个顺序推出产品的计划, 可以使照相机的生产, 在国际市场的稳步成功中, 逐步加快。到公司把九沙带到美国市场时, 已经有机会解决全部生产问题, 因此能保证生产质量达到美国市场的高要求。

余下的问题是在推到市场之前, 为这种照相机取一个名字, 这名字至少要适合 11 种文字。宝丽来公司选择了“ 梦幻(Vision) ”这个名字, 它包含了宝丽来公司的精神和使命, 公司将在欧洲市场上使用这个名字。为了反映“ 梦幻 ”照相机的开发, 罗杰 · 克莱帕说, 宝丽来公司开发“ 梦幻 ”照相机的方法“ 是大型协作的开始, 制造、开发和营销联系在一起, 花费少一些的气力, 迅速向市场推出高质量的产品。”

克莱帕知道, 当“ 梦幻 ”从欧洲、日本席卷美国的时候, 他的队伍必须继续了解和调整市场营销计划。公司已经决定在美国市场使用“ Captiva ”这个名字。宝丽来公司在美国已经有分销网络, 它已经做出关于其他产品和价格的决策。宝丽来公司要考虑如何为

Captiva牌照相机促销,使它能够促进业余摄影市场的增长。

案例问题

(1) 比较宝丽来公司传统的产品开发过程与九沙开发过程。你会认为“九沙”(梦幻牌)要比传统方法开发的产品要好吗?为什么?

(2) 当公司进行九沙项目时,宝丽来公司是否遵循了这本教科书中描绘的产品开发过程的八个步骤?宝丽来公司未来如何改进这个过程?

(3) 美国市场上,Captiva 牌照相机促销活动的目标是谁?你能为宝丽来公司推荐一些激发对新产品的兴趣的促销方法吗?

第十一章　产 品 定 价

本章学习目的　当你学完本章后,应该能够做到以下几点:

(1) 指出影响定价决策的内部因素,着重了解市场营销的目标、市场营销组合策略、成本和组织方面的考虑。

(2) 辨认和定义影响定价决策的外部因素,包括市场与需求、竞争者的成本和策略以及其他外界因素。

(3) 比较几种一般的定价方法,注意能够区别成本加成定价法、目标利润定价法和价值基础定价法,并能够区别行市定价法和封标定价法。

一百年来,西尔斯公司(Sears)的定价策略对公司的起落起了决定性的作用。起初,西尔斯公司是通过提供质量好,价格合适的产品,变成了美国最大的零售公司的。但是,在60年代,公司决定提高所经营的产品的档次,并同时提高价格。当许多曾经崇信西尔斯公司的顾客,转向价格低一些的竞争对手的商店时,西尔斯公司开始使用周末减价的策略来加强竞争。不过,尽管以后的销售一直使用这个策略,西尔斯公司的顾客还是常被其他使用低价策略的公司夺去,包括沃尔玛公司(Wal-Mart),凯马特公司(Kmart)等。80年代,公司的市场份额掉到33%,这个美国最大的零售商发现自己已经有了大麻烦。

1989年春天,西尔斯公司发布了一个大胆的新定价策略,人们把这称为西尔斯公司102年历史上最大的变革。公司开始实施"停销-低价"策略,并把过去的周末低价的策略甩在一边。它要求824个分店停业48小时,改变所有商品价格标签,商品价格幅度下降最多的达50%。在公司历史上最大的广告战役中,这个极具实力的零售公司宣称:"我们降低了5万种商品的价格。西尔斯公司——您的金钱价值之所在,而且还有更多的!"

西尔斯公司猜想它的每日低价策略能把顾客吸引回来,并把正在下降的利润提起来。开始,在新的定价策略下,销售确实增长了,但也孕育了风险。果然,热闹之后,销售又开始下降了。为了实现每日低价策略,西尔斯公司必须首先实现日日低成本,可是西尔斯公司的成本传统上就比对手的要高得多。面对已经膨胀的成本结构,低价使西尔斯公司只有一点点利润了。除了成本问题,西尔斯公司面临的最大的问题,是改变消费者对西尔斯公司价格和营业特色的印象。几十年来,西尔斯公司已经使消费者养成等到减价再买的习惯,现在实行每天低价策略,实际上每天的低价格倒使消费者糊涂了。再说许多商家都在喊"天天低价",人们不再对这类说法有什么反应。更糟的是,调查表明,消费者根本不相信西尔斯公司的价格是市场上最低的。

1990年初,也就是十个月后,西尔斯公司的低价策略已经显示出不行了,公司开始推出新的策略,不是特别强调价格,而是更多地注意"价值",公司回到了它传统的优势策略,即产品可靠,顾客可退换商品和公司保证客户满意。公司注意要紧的销售时机,试图重新

激发消费者的兴趣, 促成购买。1991 年, 做了几十年行业的领导者, 西尔斯公司滑到了第三位, 排在市场领导者沃尔玛公司和数第二的凯马特公司后边。到 1994 年, 尽管降低成本, 提高了利润, 并配合有令人激动的新广告"来领略西尔斯的新意", 公司的价格定位, 对多数消费者来说, 仍是阴云。

西尔斯公司继续寻找好的定价策略。这个大零售公司怎么才能解决定价和有关问题, 使公司的销售、利润、甚至生存不存在问题呢?

任何盈利组织或非盈利组织必须为产品或服务定价。价格有许多名字。"价格就在我们身边。您为公寓付房租, 为教育交学费。您看医生或牙医时, 要付费。航空、铁路、出租车和公共汽车公司的服务收运费; 水电公司按使用量收费。您在银行借钱, 银行收利息; 把车开到佛罗里达州的阳光大道上要交高速公路使用费; 保险公司向您收取您的汽车的保险费。请人做报告, 弄清一个政府官员如何受贿, 帮助他人逃避商业组织的应付款, 讲演人也是要收费的。您所在的俱乐部或协会可能应某种评比而额外收费; 您的律师收律师服务的律师费。一个公司主管的"价格"是他的工资; 推销人员的"价格"是他的"分成"; 工人的价格是他的"工资"。最后, 尽管经济学家不同意, 我们中的许多人还是认为, 所得税是我们挣钱权力的"价格"。

最狭义地看, 价格是对一种产品和服务的标价; 广义地看, 价格表现的是消费者在交换中, 所获得和使用的产品或服务的价值。

价格是如何制定的呢? 历史上, 价格是买方和卖方讨价还价的结果。卖方出一个比期望中自己能获得的价格高一些的价格, 买方出一个比自己能获得的价格低一些的价格。还价以后, 达成一个双方同意的价格。同样的产品购买者所付的钱是不一样的, 这主要看购买者的需要和侃价的能力。

今天, 多数销售者给所有购买者只出一个价, 这种做法来源于 19 世纪末, 大规模零售业发展起来的那个阶段。乌尔沃斯公司(F. W. Woolworth)、迪凡尼公司(Tiffany and Co.)、万诺美克公司(John Wanamaker)和哈德逊公司(J. L. Hudson)在广告中都称"只有一种价格", 原因是他们销售的品种太多, 雇佣的员工也太多。

历史上, 价格是影响消费者购买的主要因素。今天, 在贫穷一点的国家和贫穷一些的消费群体中, 或是在商品的竞争中, 情况依然是这样。最近几十年来, 非价格因素对购买者行为的影响, 变得越来越重要。

价格在市场营销组合策略中, 是唯一直接产生收入的因素, 其它因素都代表成本。价格也是市场营销组合策略中最富有弹性的因素, 与产品特色和分销作用不同, 价格可以被迅速地调整。同时, 价格也是许多公司主管面对的头号问题。不过, 许多公司不能处理好价格问题, 几个最普通的问题就是: 定价时太看重成本; 不能经常调整价格, 以适应不断变化的市场; 定价时不考虑其他市场营销组合策略; 不同产品、不同子市场、不同购买机会的产品价格, 差别不大。

在本章和下一章, 我们主要关注定价问题。本章讨论市场营销人员定价时必须考虑的因素和一些普通的定价方法。下一章, 我们考察一下新产品定价策略、组合产品定价法, 以及不同情况下, 为购买者所做的价格调整。

第一节　定价时需考虑的因素

一个公司的定价决策会受公司内部因素和外部环境因素的影响(见图 11-1)。

图 11-1　影响定价决策的因素

一、影响定价决策的内部因素

影响定价的内部因素包括公司的市场营销目标、市场营销组合策略、成本和组织情况等。

1. 市场营销目标

定价以前,公司必须考虑它的产品策略。如果公司已经选定目标市场,完成了产品的市场定位,那么,公司的市场营销组合策略,包括定价策略就比较简单了。例如,通用汽车公司(General Motors)生产一种新的跑车,与欧洲的跑车竞争,由于瞄准的是高收入子市场,所以标价要很高。莫泰尔旅馆(Motel 6),宜科诺旅馆(Econo Lodge)和红屋顶旅馆(Red Roof Inn)的市场定位是为在意旅游费用的游客提供经济房间,所以它们的旅馆收费要比较低。所以,定价策略很大程度上要由市场定位决策情况来定。

公司也有其他的目标。公司目标越清楚,定价工作越简单。例如,一般普通的定价目标是企业的生存、最大利润、市场份额领先和产品质量领先。

公司如果面对一些问题,如过剩的生产能力、强烈的竞争或变化了的消费者需要等,一般会设立以生存为基础的目标。为了保持公司的经营,公司可能定低价,以期获得需求方面的增长。这种情况下,利润不像生存那样重要。只要价格能够补偿变动成本,并能补偿部分固定成本,公司就能经营下去。但是,生存不过是一个短期目标,从长期来看,公司必须知道如何创造价值和对待破产。

许多公司以短期最大利润为定价目标,它们估计不同价格下的需求和成本,选择能够创造最大利润、获取最多现金和投资回收的价格。在所有这些情况下,公司只需要短期最佳财务情况,而不是长期稳定经营。另有一些公司想要获得市场份额的领导地位,它们相信,占有很大市场份额的公司,能够实现最低的成本和最高的长期利润。为了成为市场的领导者,这些公司尽可能地定低价。这种定价目标的另一种表现形式是追求某个市场份额比例,假如公司想要在一年里把市场份额从 10% 提高到 15%,它会找到相应的价格和实现目标的市场营销计划。

一个公司也可能想获得产品质量的领先地位,这种情况下,公司需要制定高价格,补偿研究与开发的成本支出。例如,萨博公司(Subzero)公司造 Rolls Royce 牌汽车的冰箱,它把冰箱做成老风格的硬木小密室或一件家具那样。提供最高质量的产品,萨博公司一年

销售了价值 5 千万美元的特色冰箱,每台价格是 3 000 美元。同样,比特尼公司(Pitney Bowes)在它的传真机产品上,也是使用质量领先策略。当夏普公司(Sharp)、佳能公司(Canon)和其他竞争者以 500 美元左右的低价竞争时,比特尼公司瞄准大型公司,销售价格在5 000美元左右的传真机。结果,它占有了大约 45%的大型公司传真机市场。

一个公司可以利用价格去获得其他更特别的目标。它可以定低价,以阻止其他竞争对手打入市场,也可能追随竞争对手定价,保持自己经营的稳定。通过制定价格,公司可以保持消费者对公司的崇信,支持经销商,或者避免政府干预。短期降低价格,能够使一个产品旺销,吸引更多的顾客走进零售店。一种产品的定价,可能还能用来帮助公司产品系列中其他产品的销售。因此,定价策略在帮助公司完成各种目标时,起着重要作用。

非盈利组织和公共事业组织可能有另外一些定价目标。一个大学由于了解学校经费要靠私人捐赠和公共基金,可能只追求部分成本回收;一个非盈利的医院可能使用回收全部成本的定价策略;一个非盈利的剧院定价时,可能只考虑最大的上座率;一个社会服务单位,或许会定一个有普遍性价格,满足不同顾客的不同经济情况。

2. 市场营销组合策略

价格只是公司实现市场营销目标时所使用的市场营销组合策略中的一个。价格必须与产品设计、分销和促销协调一致,形成有影响力的市场营销计划。其他有关市场营销组合策略也会影响定价策略。例如,依靠许多中间商的生产商在定价时,需要留较多的商业折扣给中间商,因为它们要进行销售和促销活动。高质量产品的市场定位,意味着销售商必须制定较高的价格,来补偿较高的成本。

一些公司常常先制定定价策略,然后再根据定价,考虑其他市场营销组合策略,这时,价格是产品市场定位的主要因素,这个因素确定了产品的市场、竞争和设计。给定的价格决定产品具有怎样的特征,也决定生产的成本定在什么水平上。

许多公司使用一种目标成本技术来支持这种实际上是强有力的价格定位策略。目标成本定价把通常的定价过程颠倒了。普通的过程是设计一个新产品,决定成本,然后再问"我们能卖掉它吗?"。现在的情况是先有目标成本,然后倒回去。康柏公司(Compaq Computer Corporation)把这个过程称为"价格下的设计"。被其他使用低价策略的对手攻击了几年后,康柏公司使用这种方法制造了很成功的低价格 Prolinea 系列个人电脑。从市场营销的目标价格开始,考虑管理部门提出的利润水平,Prolinea 系列电脑的设计队伍考虑怎样设计才能达到目标价格的要求,其他工作均围绕这个关键性的计算结果。为了达到目标成本,设计小组与公司负责新机型开发的所有有关部门协商,并与零件和材料供应商联系。康柏公司设计了一种新电脑,使用的零件要少一些,简单一些。制造部门令工厂降低生产成本,供应商设法供应规定价格下的合乎质量的部件。通过实现目标成本,康柏公司能够制定目标价格,实现理想的价格定位。结果,Prolinea 系列电脑的销售和利润都上去了。

一些公司不强调价格,而使用其他市场营销组合策略形成一种非价格定位。这种情况下,最好的策略不是定低价,而是以高价格来显示市场营销所提供的产品和服务的差别。例如,约翰逊公司(Johnson Controls)是一家办公楼冷暖调节系统的制造商,它使用初始价格作为自己强有力的竞争工具。但是,研究显示,客户不仅仅关心初始价格,而且也关心

安装系统和维修的费用。修理故障系统费用高昂,花时间,还要冒风险。客户得把全楼的暖气或空调都关了,还要切断一些线路和冒触电的危险。于是将森公司决定改变策略,它设计了叫做"Metasys"的系统。维修系统时,客户只需拉出一个原来的大塑料部件装置,换上一个新的就可以了,甚至都不需要工具。Metasys 系统的制造成本比过去的系统成本要高,客户虽然多花一些钱购买系统,但安装和维修费用会省很多。尽管价格很高,Metasys 系统在第一年里就带来了 5 亿美元的销售额。

市场营销人员在定价的时候,必须考虑市场营销组合策略的整体。如果产品实施非价格定位,质量、促销、分销方面的决策对价格的影响就很大。如果价格是定位的主要因素,价格就会对其他市场营销组合因素有很大影响。但是,即使价格是主要的,市场营销人员也要记住,客户不是单单在买价格,他们是从利益出发,在所支付的价格下面,寻求产品能带给他们的最大的价值。因此,在多数情况下,公司制定市场营销规划时,考虑价格的同时,也会同时考虑其他市场营销组合因素。

3. 成本

成本规定了公司给产品定价的下限。公司希望所制定的价格能够补偿生产、分销、促销的全部成本,并能带来适当的利润,补偿公司做出的努力和承担的风险。成本可能是公司制定价格时的一个重要因素,许多公司努力在行业中成为低成本生产者。公司降低成本就能降低价格,就会有更多的销售和更大的利润。

(1) 成本的种类

公司的成本有两种形式:固定成本和变动成本。固定成本(Fixed Cost)不随生产和销售水平变动。例如,无论生产怎样,一个公司必须每月支付租金、水电费、利息、工作人员工资。

变动成本(Variable Cost)随生产情况变动。康柏公司生产的每台计算机都有芯片、导线、塑料、包装和其他投入,每台计算机的这些成本都一样,这些成本被称作变动成本是因为它的值,随所生产的计算机的数量变化。

总成本(Total Cost)是一定生产水平下,固定成本和变动成本的和。管理部门制定一个价格,起码要能够补偿一定生产水平下的总生产成本。如果公司的生产和销售成本比竞争对手的高,公司需要制定高一些的价格,不然就得减少利润,处于一个不利的竞争地位。

(2) 不同生产水平下的成本

精明一些的定价要求管理部门了解不同生产水平下的成本情况。例如,假定得克萨斯仪器公司(Texas Instruments)建造了一个每天可以生产 1 000 台计算器的工厂,我们在图 11-2A 上展示了它典型的短期成本曲线。从图中可以看出,如果工厂每天只生产一些,每台计算器的成本就很高,如果每天能生产 1 000 台,平均成本就降下来了,这是因为固定成本分摊到更多的产品上了,平均每个产品的固定成本就少了。得克萨斯仪器公司可以试着生产 1 000 台以上,但平均成本会上升,因为工厂效率降低,工人要等设备,设备又常常会坏,工作的人也互相影响。

如果得克萨斯仪器公司每天销售 2 000 台,它需要考虑造一个大一些的工厂。工厂要装备效率高一些的设备,管理工作也要进一步。每天生产 2 000 台的单位成本要比生产 1 000台的单位成本低,这在图 11-2B 中已经表示出来了。事实上,如图 11-2B 所示,具有

3 000台能力的工厂效率会更高。不过,每日 4 000 台的规模,效率就不高了,因为非经济规模增加了,太多的工人需要管理,文件太多,影响工作进度,等等。图 11-2B 表明,如果需求许可的话,每日 3 000 台是最好的生产规模。

图 11-2　各阶段不同生产水平下的单位成本情况

(3) 生产经验下的成本函数

如果得克萨斯仪器公司经营一个日产 3 000 台计算器的工厂,通过所掌握的生产计算器的经验,公司知道如何能做得更好。工人也了解捷径,已经能更好地使用设备。实践中,工作组织得更好了,公司找到了更好的生产设备和生产工艺。随着产量的提高,公司效率也提高了,有了规模经济的效益。结果,随着生产经验的变化,单位成本下降了,从图 11-3 中可以看出这点。生产 10 万台计算器的单位平均成本是 10 美元,公司生产 20 万台计算器的单位平均成本降到 9 美元,经验继续积累,产量翻一番,到了 40 万台时,单位平均成本降到 7 美元。随着经验的变化,单位平均成本也在变化,并形成一条曲线,这条曲线叫做“经验曲线”(Experience Curve)或者“学习曲线”(Learning Curve)。

图 11-3　经验曲线:生产增长中形成的单位成本函数

一些公司围绕经验曲线形成了成功的策略。例如,80 年代里,博士伦公司(Bausch & Lomb)使用计算机进行眼镜设计,巩固了它在隐型眼镜市场的地位,并稳步地在扩大它的索福伦工厂(Soflens)。后来,市场份额达到了 65%。不过,靠降低成本和开发经验曲线并不是总能成功。70 年代时,经验曲线变成了一种时尚,像许多时尚一样,策略有时会被用

错。经验曲线也有一些风险，不断降价会给产品铸成便宜货的形象。这个策略的前提有一些假设，认为竞争者都很弱，不可能对公司降价做出反应。最后，当公司在一种技术下增加产量时，竞争者可能找到更好的技术，降低成本，低价销售，而此时，市场领导者仍然依照老的经验曲线运作。

4. 组织方面的考虑

管理部门必须决定组织内部谁来决定价格。公司定价的方式有多种。小公司里，定价是由公司领导来做的，而不是由市场部或销售部来做。大公司里，定价工作一般是由生产经理或生产线经理来做的。在工业市场上，推销员被获准在一定范围内和客户还价。尽管如此，高层领导常设立定价目标和策略，批准下级提出的定价方法。在工业领域，定价是一个关键因素(如航空、铁路、石油)，公司常有一个定价部门制定价格或帮助其他部门制定价格。这个部门要向市场营销部或公司总部汇报。其他对定价工作有影响的人是销售经理、生产经理、财务经理和会计。

二、影响定价策略的外部因素

影响定价的外部因素包括市场和需求、竞争及环境因素。

1. 市场与需求

当成本决定价格的下限时，市场和需求决定了价格的上限。消费者和工业购买者都要在产品价格和产品能带来的利益间进行比较。因此，制定价格之前，市场营销人员必须懂得价格与产品需求间的关系。

在这部分里，我们要说明不同市场里价格和需求的变化关系，还要说明购买者对价格的看法如何影响定价决策。然后，我们要讨论测量“价格—需求”关系的方法。

(1) 不同市场中的定价

不同市场决定销售者定价的自由程度。经济学家确定了四种市场形式，每种都代表一种不同的定价工作的挑战。

在完全竞争(Pure Competition)条件下，许多购买者和销售者交换同质的商品，如小麦、铜、或金融债券。没有一个购买者或销售者能对行市有所影响。一个销售者的定价不可能比行市价格高，因为购买者可以按行市价格购买足够的产品。也没有销售者会定一个比行市价格低的价格，因为他们可以按行市价格销售掉全部产品。如果价格和利润上升，新的销售者很容易地就可以进入市场。在一个完全竞争的市场里，市场营销研究、生产开发、定价、广告和营业推广的作用很小，或干脆不起作用。所以，在这样的市场上，销售者不花很多时间研究市场营销策略。

在垄断竞争(Monopolistic Competition)的市场上，市场上有许多的销售者和购买者，他们的交易价格在一定范围里有多种，而不是一个。价格的区别由销售者产品和服务的差别造成，或是产品的质量、特征、式样不同，或是公司的服务不同。购买者可以看到产品和服务的差别，并愿意付不同的价格来购买它们。销售者试图为不同的子市场提供不同的产品和服务，除了价格，还有不同的品牌、广告、人员推销方法来区别于竞争者。例如，亨氏公司(H.J. Heinz)、福拉斯科公司(Vlasic)以及其他制造商品牌的泡菜，与几十家地方品牌竞争，区别都在一些价格因素或非价格因素上。因为有许多公司参加竞争，各个公司

不像在寡头垄断市场上那样,在很大程度上要受竞争对手策略的影响。

在寡头垄断竞争中(Oligopoly Competition),市场上只有少数的销售者,它们对其他公司的定价和营销策略十分敏感,经营的产品可以是同质的(如钢、铝)或有差异的(汽车、计算机)。销售者少的原因是新的公司很难进入市场,每个销售者对竞争对手的策略和做法都很警觉。如果一个钢铁公司将产品降价10%,所有的购买者都会转向它,其他钢铁生产者必须跟着降价,或者增加服务来形成平衡。每个寡头垄断者都不能肯定降价后的效果。反过来说,如果一个寡头垄断者提高了价格,其他公司可能不会追随,因此它必须取消提高价格的做法,不然客户就会转向自己的竞争对手。

在纯粹垄断市场(Pure Monopoly),市场上只有一个销售者,这个销售者可能是政府垄断者(美国邮局),私有限制性垄断公司(电力公司),或者私有非限定性垄断公司[杜邦公司(DuPont)推出尼龙时]。不同情况下,定价的情况不同。政府垄断可能有多种定价目标,如果产品对消费者十分重要,但又没有足够的财力去购买,价格可能定在低于成本的水平上;价格也可能刚好与成本相同;还可能使收入大大增加。价格有时也可能相当高,为的是使消费量降下来。在限定性垄断中,政府允许公司制定的价格,产生适当水平的收益,也就是使公司维持和扩大正常生产。非限定性垄断公司可以依照市场情况,自由定价,不过出于一些原因,它们也不是按最高水平定价,比如为了吸引消费者,用低价迅速渗透进入市场,或害怕政府会提出限制等。

(2) 消费者对价格和价值的看法

最后的阶段,消费者会衡量产品的价格是否合适。公司制定价格时,必须考虑消费者对价格的看法,以及这些看法对消费者购买的影响。定价决策像其他市场营销组合策略一样,必须要考虑购买者这一因素。

当消费者购买一个产品,他们完成了产品价值(价格)和产品使用价值(使用时所获得的利益)的交换。有效的和考虑了购买者的定价策略,能够反映消费者所获得的利益的价值,并使价格与价值一致。这些利益可能是实际的或感觉上的。例如,计算在漂亮饭馆里一顿饭的成分价值是比较容易的,但如果估计对味道、环境、轻松、谈话和地位的满意程度,那就难了。这些内容的价值根据不同的情况和不同的消费者而变化。

市场研究人员所以必须了解消费者购买产品的原因,制定与消费者感觉中的产品价值一致的价格。消费者赋予不同产品特性的价值不同,使销售者必须经常地改变定价策略。例如,索尼公司(Sony)为只需普通电视的消费者供应小型的、便宜的电视机;为对电视机有许多要求的消费者提供大型的、价格高的、具有各种性能的电视机。

(3) 分析"价格—需求"关系

公司制定的每种价格可能都适合一种需求水平,价格和对应的需求量的关系表示在图11-4A的需求曲线中。需求曲线(Demand Curve)展示了某阶段各种价格水平下,市场所需要的产品数量。在一般情况下,需求量和价格向相反的方向变化,也就是价格越高,需求量越小。如果公司把价格从 P_1 提到 P_2,销售量就会减少。简单说,钱有限的话,如果价格较高,消费者购买的东西相对较少。

如果是威望式产品,需求曲线的斜率可能是正的。例如,一个香水公司发现提高香水的价格后,香水的销售量反而上去了。消费者认为价格高的香水质量好,因此喜欢。但是,

图 11-4　需求曲线

如果公司定的价格过高的话，需求量会下来。

多数公司通过估计不同价格下的需求量，估计需求曲线。不同的市场需求曲线不同。垄断市场中，需求曲线表示不同的价格造成的不同的市场总需求量。如果公司参加竞争的话，不同价格下的需求量，与竞争者的价格变动与否有关系。这里，我们假设竞争者的价格保持不变。在这章的后一部分，我们再看看竞争者改变价格的情况。

在测算“价格—需求”关系时，市场研究人员不能允许其他因素影响需求。例如，如果索尼公司增加了广告费用，同时又降低了电视机的价格，我们就不知道哪些销售量的增加是由于广告，哪些变化是由于降价。如果节日期间，问题也是一样。过节买电视送礼的人多了，销量增加与广告、价格变化的关系也搞不清。经济学家用需求曲线的移动，反映非价格因素的影响，而用沿曲线的运动，表现价格的影响。

(4) 需求的价格弹性

市场研究人员需要了解价格弹性(Price Elasticity)，也就是需求量的变化对价格变化有多敏感。图 11-4 中有两条需求曲线。在图 11-4A 中，价格从 P_1 到 P_2 的变化引起需求量从 Q_1 到 Q_2 的很小的变化；在图 11-4B 中，同样的价格增加幅度，引起需求量从 Q'_1 到 Q'_2 的大幅度变化。如果价格变化时，需求量变化很小，我们说需求是无弹性的；如果需求量变化很大，我们说需求是有弹性的。需求的价格弹性由下面的公式来表示：

$$\text{需求的价格弹性} = \frac{\text{需求量变化的百分比}}{\text{价格变化的百分比}}$$

假如当销售者提高价格 2%，需求量下降 10%，需求的价格弹性就等于 -5(负号表示需求量与价格的反方向变动关系)，需求是有弹性的。如果价格增加 2%，需求量下降 2%，弹性就是 -1，这种情况下，销售者的销售收入保持不变。如果价格增加 2%，需求量下降 1%，弹性就是 -0.5，需求是无弹性的。需求越没弹性，销售者越要提高价格。

什么能决定需求的价格弹性呢？当消费者购买的产品是独一无二的，或是质量很高，能代表威望，别的产品都比不了时，他们对价格就不敏感。如果很难发现替代产品，或者没机会找替代产品进行比较时，消费者对价格也不敏感。最后，如果购买产品的价格与收入比起来微不足道，或者费用不全是自己出时，消费者对价格也不敏感。

如果需求是有弹性的，而不是无弹性的，销售者就会考虑降低价格，低价格能够增加销售额。只要多生产和多销售产品的成本不超过收入时，这个道理总是对的。

2．竞争者的成本、价格和条件

影响公司定价决策的另一个外部因素就是竞争者的成本和价格，以及竞争者对公司定价策略的反应。购买佳能牌照相机的消费者会对照尼康牌(Nikon)、美能达牌(Minolta)、宾德牌(Pentax)和其他类似照相机，考虑佳能牌照相机的价格和价值。另外，公司的定价策略可能会影响竞争者的情况，如果佳能公司实行高价格、高利润的方针，它可能会引起竞争。一个低价格、低利润的方针，可能会阻止竞争者竞争，甚至把它们挤出市场。

佳能公司要与它的竞争者比较一下成本，以便知道自己有没有成本优势。它也需要了解竞争者产品的质量和价格，并可以通过几种方法来做此事：可以派专门人员出去看价格，比较尼康公司、美能达公司和其他公司的产品；可以对照竞争者的价格表，解剖买来的竞争者的产品；也可以询问消费者对公司产品和竞争者产品的看法。

当佳能公司了解竞争者的价格以及产品服务情况后，可以以此为起点，考虑自己的定价。如果佳能公司的照相机与尼康公司照相机相类似，定价也要与尼康公司相类似，不然会损失销售；如果不如尼康公司的产品，就不能和尼康公司标一样的价格；如果佳能公司的产品比尼康公司的产品好，可以定更高的价格。基本上，佳能公司会按竞争情况确定价格定位。

3．其他外部因素

公司制定价格时，还必须要考虑其他外部环境因素。经济状况对公司定价策略影响极大。经济因素比如兴旺或衰退、通货膨胀、利率等会影响定价决策，其原因是这些因素影响生产产品的成本和消费者对产品价格和价值的看法。公司也要考虑价格对渠道成员的影响，比如：中间商怎样看公司的价格？公司在制定价格时，要给中间商留出盈利的余地，要支持、帮助它们有效地销售产品。政府是价格决策的另一个重要因素。最后，社会方面的考虑也是一个方面。在制定价格时，公司短期的销售、市场份额、利润目标要与许多社会方面的考虑一致才行。

第二节　一般的定价方法

公司确定的价格一般是在没有盈利的价格水平和没有需求量的价格水平之间。图 11-5总结了定价时需要考虑的主要因素。成本为价格规定了下限，消费者对产品价值的看法为价格规定了上限。公司必须在考虑竞争者价格和内外部因素的基础上，在上述两个极端中间找到最好的价格。

图 11-5　定价时的主要考虑

公司定价时会选择一种定价方法，这个方法与上述三个因素密切相关。我们将考察

下面几个方法:基于成本的定价方法(成本加成定价法、盈亏平衡分析、目标利润定价法),基于需求的定价法(价值基础定价法)和基于竞争的定价法(行市定价法和封标定价法)。

一、基于成本的定价法

1. 成本加成定价法

最简单的定价法是成本加成定价法(Cost-Plus Pricing),也就是在产品成本上增加一部分盈利的方法。例如建筑公司投标前,先估计全部工程所需成本,然后再增加一部分利润。律师、会计和其他专业人员也是在成本上加上利润形成价格。一些销售者告诉客户,他们在成本上,增加一些利润,形成价格。例如,航天设备公司就用这种方法告诉政府产品的价格。

为了描述这种加成定价法,假定烤面包器生产商的成本和期望销售量如下:

变动成本	10 美元
固定成本	300 000 美元
期望销售量	50 000

那么,制造商的烤面包器的单位成本是:

$$单位成本 = 变动成本 + \frac{固定成本}{销售量} = 10\ 美元 + \frac{300\ 000\ 美元}{50\ 000} = 16\ 美元$$

现在,如果制造商打算盈利 20%,它的成本加成价格是:

$$加成后的价格 = \frac{单位成本}{(1 - 期望收益率)} = \frac{16\ 美元}{1 - 0.2} = 20\ 美元$$

制造商将以 20 美元的价格将烤面包器卖给经销商,它的利润为 4 美元。如果经销商打算盈利 50%,它们的定价为 40 美元(20 美元+ 0.5× 40 美元)。这个数字代表 100% 的利润。

标准加成定价的方法是否有意义呢? 一般来说,没有。任何忽略了需求和竞争的定价方法都不会得出最好的价格。如果烤面包器制造商定的价格为 20 美元,但只售出了 3 万台,而不是 5 万台,那它的单位成本就会高一些,因为分摊到每个产品上的固定成本多了,盈利就要少一些。加成定价法实际上只在销售前景明朗时,才能使用。

加成定价法之所以存在,是有一些原因的。首先,比起需求量来说,销售者更关心成本。把价格和成本联系在一起,销售者的定价工作变简单了,当需求变化时,他们不必频繁调整价格。其次,当全行业的企业使用这种定价方法时,大家定的价格都一样,减少了竞争。第三,许多人认为成本加成定价法对销售者和购买者都公平,销售者以投资为基础,有一些盈利,即使购买者需求增加时,他们也不占购买者的便宜。

2. 盈亏平衡定价法和目标利润定价法

另一个基于成本的定价方法是盈亏平衡定价法(Breakeven Pricing),也叫做目标利润定价法(Target Profit Pricing)。企业试图找到一种价格,使用这种价格时,企业的收入与成本相抵,或者能达到期望中的利润目标。通用汽车公司就使用目标利润定价法。它为汽车定价时,保证在投资基础上,有 15% 到 20% 的利润。这种定价方法一些公共水、电、气公司也使用,这些公司只在投资的基础上,保持一定的收益。

目标利润定价法需要使用展示盈亏平衡的图表, 这种图表上有期望销售水平上的总成本和总收入。图 11-6 提供了我们讨论过的烤面包器制造商经营时, 盈亏平衡的情况。不论销售是多少, 固定成本都是 30 万美元。变动成本加上固定成本形成总成本, 它随产量的增加而增加。总收入从 0 开始, 随销售量的增加而增加。总收入曲线的斜率表示单位产品的价格是 20 美元。

图 11-6　决定目标利润价格时所用的盈亏平衡图表

总收入和总成本曲线在产量为 3 万台时交叉, 这个产量是盈亏平衡的产量。价格为 20 美元时, 公司必须至少销售 3 万台, 才能达到盈亏平衡, 也就是总收入与总成本相抵。盈亏平衡产量可以用下列公式计算:

$$\text{盈亏平衡产量} = \frac{\text{固定成本}}{\text{价格} - \text{变动成本}} = \frac{300\ 000\ \text{美元}}{20\ \text{美元} - 10\ \text{美元}} = 30\ 000\ \text{美元}$$

如果公司想要达到目标利润, 它必须以 20 美元的单价销售 3 万台以上。假设烤面包器制造商投资了 100 万美元, 并打算有 20% 的利润, 或者说 20 万美元的利润, 价格为 20 美元时, 它必须至少销售 50 000 台才行。如果公司把价格定高点, 它不必销售这么多的烤面包器, 就能达到目标利润。不过, 如果提高价格, 即使在投放量少的情况下, 市场也不一定能接受, 这主要要看价格弹性和竞争者的价格。

制造商应该考虑不同的价格, 并估计各种价格下, 盈亏平衡时的产量、可能的需求量和利润。表 11-1 表示了这些。此表展示了当价格增加时, 平衡点下降了(第 2 列), 烤面包器的需求量也下降了(第 3 列)。价格为 14 美元时, 制造商只有 4 美元的剩余(14 美元减去 10 美元的变动成本), 它必须使销售量达到很高水平, 才能实现盈亏平衡。低价虽然对消费者很有吸引力, 但需求量还是在盈亏平衡产量以下, 制造商还在赔钱。另一个特例的价格是 22 美元, 每生产一台烤面包器, 制造商可剩余 12 美元, 并且只需要销售 2.5 万台, 就能达到盈亏平衡。但是, 由于价格过高, 消费者买的量小, 利润也是负数。表中显示, 价格为 18 美元时, 产生最大利润。这里请注意, 没有一种价格可以使制造商达到它的 20 万美元的目标利润。为了达到这个目标, 制造商必须要想办法, 降低固定成本或变动成本, 使盈亏平衡产量降下来。

表 11-1　盈亏平衡产量和不同价格水平的利润

(1) 价格	(2) 盈亏平衡的产量	(3) 给定价格的期望需求量	(4) 总收入 (1)×(3)	(5) 总成本*	(6) 利润 (4)-(5)
$14	75 000	71 000	$994 000	$1 100 000	-$32 000
16	50 000	67 000	1 072 000	970 000	102 000
18	37 500	60 000	1 080 000	900 000	180 000
20	30 000	42 000	840 000	720 000	120 000
22	25 000	23 000	506 000	530 000	-24 000

* 假设总固定成本为 30 万美元,单位变动成本为 10 美元。

二、基于价值的定价法

越来越多的公司以产品的价值为基础定价。价值基础定价法(Value-Based Pricing)不把销售者的成本作为主要因素,而是根据购买者认定的价值来定价。价值基础定价意味着营销者不能设计一个产品,并根据市场营销的计划来定价。在市场营销计划制定以前,价格要与其他市场营销组合策略一起考虑。

图 11-7 对基于成本的定价法和价值基础定价法做了比较。基于成本的定价法是从产品开始的,公司设计一个它认为的好产品,然后把生产产品的成本汇总,制定一个价格,能补偿成本,并能达到目标利润就行了。销售的时候,则需要能使购买者感到,他们的购买是值得的。如果价格显得太高,公司要么降价,要么达不到预定的销售量,总之利润情况就不会太好。

图 11-7　成本基础定价法和价值基础定价法

价值基础定价法把这个过程颠倒过来。基于消费者对产品价值的看法,公司制定一个目标价格,这个目标价值和价格,引导产品设计的思想,并决定成本的规模。结果,定价工作从分析消费者需要和对价值的看法开始,所制定的价格能够与消费者感觉中的价值一致。

一个公司使用价值基础定价法,必须找到购买者所认定的竞争中的产品和服务的价值。但是,衡量这种价值是很困难的。有时公司问消费者愿意付多少钱买产品,又愿意付多少钱购买其他附加产品和服务。或者一个公司进行实验,测试不同产品和服务在人们感觉中的价值。如果经销商定的价格高于购买者感觉中的价值,公司的销售就不会好。许多公司产品定价过高,销售情况不好。另一些公司定价过低,销售情况虽好,但收入情况不好,如果按感觉价值水平定价,收入情况会好些。

三、基于竞争的定价

消费者通常根据竞争者产品的价格来判断产品价值。这里，我们讨论两种基于竞争的定价法：行市定价法和封标定价法。

1. 行市定价法

使用行市定价法(Going-Rate Pricing)，企业主要是根据竞争者的价格定价，不怎么注意自己的成本或者需求。企业定的价格可以比竞争者的价格高或低，或者和它的一样。寡头垄断行业里，销售钢铁、纸张、肥料时，企业一般制定同样的价格。小企业跟着大企业，市场领导者的价格改变了，它们也跟着变，而不是看自己成本和需求的变化情况。一些企业定的价格可能稍高或稍低，但他们会一直保持这样的差别。少数汽油零售商比大石油公司的价格高几美分，但从不把这个差别扩大或缩小。

行市定价法很普遍。当需求弹性很难测量时，企业觉得行市价格代表行业中关于价格的集体的才智，总会有适当的收益，同时它们也觉得，保持行市价格能避免价格战。

2. 封标定价法

基于竞争的定价方法在企业投标竞争项目时也有应用。使用封标定价法(Sealed-Bid Pricing)，企业在考虑竞争者如何定价的基础上，进行自己的定价，而不是考虑自己的成本和需求。企业希望得到项目，这要求企业投标的价格要低于对手的。

不过企业定价不可能低于某个水平，它不可能定一个比成本还低的价格，同时又不使企业受损失。比较而言，公司制定的价格高出成本越多，获得项目的可能越小。

两个截然相反的例子在表 11-2 中表示出来了，题目是一般投标的期望利润。如投标值为 9 500 美元时，赢的可能性较大，比如说 0.81，但利润很少，只有 100 美元，因此，投标的期望利润只有 81 美元。如果公司投标值为 11 000 美元，利润为 1 600 美元，获得项目的机会概率减为 0.01，期望利润只有 16 美元。因此，公司可能按最大期望利润去投标。按表 11-2表示的，最好的投标值是 10 000 美元，此时的期望利润是 216 美元。

表 11-2　不同投标值的期望利润情况

公司的投标值	公司的利润 (1)	假定中标的概率 (2)	期望利润 (1)×(2)
9 500 美元	100 美元	0.81	81 美元
11 000	600	0.36	216
10 500	1 100	0.09	99
11 000	1 600	0.01	16

使用期望利润作为定价的基础，对经常需要投标的大公司来说是很有意义的。在命运游戏中，公司需要赢得长期利润。如果公司只是偶然投标或只为赢得某个项目，就不会觉得期望利润方法多有用。例如，这种方法不能区别 0.10 概率下，10 万美元利润，以及 0.80 概率下，12 500 美元期望利润的差别。不过，希望生产稳定增长的企业，还是宁愿选择后者。

本章小结

尽管现代市场营销的进程中，非价格因素的作用越来越大，价格在市场营销组合策略中，仍然是一个很重要的因素。决定价格时，有许多内部和外部因素需要考虑。

一个重要的内部因素就是定价策略，它很大程度上要看公司的市场营销目标。通常定价目标包括生存、短期最大利润、市场份额领先、质量领先等。在达到这些目标时，价格决策必须与市场营销组合策略协调一致。价格只是公司用来实现目标的市场营销组合策略中的一个因素，定价策略与产品设计、分销和促销策略相互影响，在制定市场营销计划时，所有这些因素必须全盘考虑。

成本为公司的价格规定了下限，价格必须能覆盖制造和销售产品的成本，并留有一定利润，保证投资回收。定价时也有一些组织方面的考虑，管理部门必须决定哪个部门负责定价。在大公司里，制定价格的工作由下面的经理或销售人员做。生产、财务和会计经理也会影响定价。通常情况下，制定价格是一个很重要的工作，公司高层领导确定定价策略，并最后审查批准提出的价格。

影响定价工作的外部因素包括市场和需求，竞争者的产品和服务，以及其他因素如经济状况、中间商的需要和政府行为等。销售者定价时的自由程度由市场的结构决定，垄断竞争和寡头垄断对定价工作特别有限制性。

最终，消费者感觉中的价格和价值会决定公司的定价是否合适。如果价格高于感觉中的价值，消费者不会买那个产品。根据不同产品的特点，消费者认定产品的不同价值，市场营销人员经常根据不同的子市场，确定不同的定价策略。衡量市场和需求时，公司估计需求的价格弹性和需求曲线，它们能够表示一定时期不同价格水平下，可能的购买数量。一个产品的需求弹性越小，公司越可能制定高一些的价格。需求和消费者感觉中的价值为价格设置了上限。

消费者也拿产品价格去和竞争者提出的条件做比较，选择价值上最合适的产品。市场营销人员必须仔细审视竞争者的定价策略和产品质量，并用这些信息作为自己定价的起点。

公司有三种一般的定价方法可以选择：基于成本的定价方法包括成本加成定价法、盈亏平衡定价法和目标利润定价法。价值基础定价法运用购买者感觉中的价值，而不是销售者的成本构成来定价。基于竞争的定价方法主要有两种。使用行市定价法，企业以竞争者的价格为基础进行定价。企业制定的价格是高，是低，或者与竞争者的一样，主要要看定价的策略。最后，基于竞争的另一种定价方法是封标法，企业根据它们估计的对手的策略来定价。

关键术语

价格(Price)　对产品或服务的收费，或者消费者拥有和使用产品和服务时所获得利益的价值。

固定成本(Fixed Costs)　**不随生产和销售变动的成本。**

变动成本(Variable Costs)　**随生产水平变动的成本。**

总成本(Total Costs)　**某种生产水平下,固定成本和变动成本的总和。**

经验曲线(Experience Curve)　**随着生产经验的积累,产品平均成本下降表现出的曲线关系。**

完全竞争(Pure Competition)　**市场中有许多销售者和购买者,但没有人能影响市场现行的价格。**

垄断竞争(Monopolistic Competition)　**许多购买者和销售者,按多种价格而不是统一市场价格进行交易。**

寡头垄断(Oligopolistic Competition)　**市场中只有少数销售者,各自对其他公司的价格和营销策略十分敏感。**

垄断(Pure Monopoly)　**市场中只有一个销售者,可为政府垄断、私人限制性垄断或私人非限制性垄断。**

需求曲线(Demand Curve)　**需求曲线表现某阶段各种价格水平下,市场所需要的产品数量。**

价格弹性(Price Elasticity)　**需求量变化对价格变化的敏感程度。**

成本加成定价法(Cost-Plus Pricing)　**产品成本之上,增加一部分盈利的定价方法。**

行市定价法(Going-Rate Pricing)　**根据竞争者的价格定价,而不是根据公司的成本或需求来定价的一种方法。**

封标定价法(Sealed-Bid Pricing)　**根据推测中竞争对手的价格水平定价,而不考虑本公司的成本和需求。常用在公司争取项目时。**

讨论题

(1) **比起一些价格高的产品来说,便宜产品可能浪费能源、老需要维修或是使用成本太高,再不就是一个包装容器里装不了多少。根据上面提供的"实际成本"的信息,讨论营销人员如何在定价时,获得竞争态势,促进产品销售。**

(2) 32 **盎司包装的洗衣粉** A **的价格为** 2.19 **美元,** 26 **盎司包装的洗衣粉** B **的价格为** 1.99 **美元,指出哪种更具有吸引力。如果质量一样,哪种具有更实在的价值?解释一下这种定价的方法是否考虑了心理因素。**

(3) P&G **公司用** 13 **盎司包装的** Folgers **牌咖啡替换了** 16 **盎司包装的。快速煮沸咖啡的方法使** P&G **公司能够减少每包中的咖啡豆的量,而不影响咖啡的味道和能煮出的杯数。决定哪种定价方法适合这类咖啡,基于成本的,基于消费者的,还是基于竞争的?**

(4) **两年里,** Fleischmann's **牌杜松子酒价格提高** 22% **使它的销售量增加了。解释一下这些信息表明** Fleischmann's **牌杜松子酒的需求曲线和需求弹性是怎样的。对经营酒类的人来说,使用感觉价值定价的方法有益吗?**

(5) **基纳泰克公司**(Genentech)**是一个高技术的药业公司,它开发了一种溶解血块的药,叫** TPA, **这药能阻止心肌梗塞。** TPA **能挽救生命,减少住院时间,减少对心脏的损坏。**

起初的价格是 2 200 美元一剂。说明一下基纳泰克公司使用的是什么定价方法。这种药的需求有弹性吗?

(6) 专栏作家德夫·巴里(Dave Barry)开玩笑说,联邦政府的法律需要规定,汽车价格标签下要有这样一句话:"蠢人注意:别花这么多钱。"讨论一下为什么一般价格标签上的价格比实际售车价格都高。谈谈你觉得汽车经销商是如何定价的。

案例十一　机票价格战中余生

新战线

乔衣·海瑞斯(Joyce Harris)和她的女儿丹娜(Dana)把行李堆在后车箱里,准备开 1 小时车从宾夕法尼亚州的家去巴尔第摩机场(Baltimore Airport)。乔衣和丹娜是去克利夫兰(Cleveland)乔衣妹妹家,她刚生了一个女儿。这种旅行通常要么开受罪的长途车,要么花很多钱坐飞机。不过,这天早上,她们只花 19 美元就能从巴尔第摩飞往克利夫兰。只要 19 美元! 而且不是乘座主宰巴尔第摩业务的美国航空公司(U. S. Air)的航班,是坐新开的西南航空公司(Southwest)的航班。

乔衣和丹娜在最近航空公司运费大战中获益。不过,连续不断的票价大战预示着这个行业的危机。1990 年到 1992 年间,这个行业损失了 100 亿美元,比过去 60 年里的总利润还要多。自 1982 年起,工资和油耗成本翻了 1 倍,每英里平均票价却下降了 25%。超大的载客能力与航空公司之间躲避倒闭的竞争,不断地在为自杀性的价格战加油。

不过,巴尔第摩的争斗代表的不只是价格战中的一幕,它代表着过去安稳的东海岸航空旅行市场的新一轮争战,特别是代表小型的、迅速插足的、低成本的公司与大型的、全方位服务的、运费很高的公司的争战。

东海岸市场

东海岸有一些这个国家最重要的商业城市,占美国航空旅行业务的 37%。执行官们乘座只需 1 小时的喷气机,来往于华盛顿、纽约和波士顿;在冬季,东北方的家庭拥往佛罗里达州晒太阳或是去迪斯尼乐园。美国航空公司(U. S. Air)、德尔塔航空公司(Delta)和美利坚航空公司(American Airlines)在匹兹堡(Pittsburgh)、莱雷(Raleigh)和大西洋城(Atlanta)都很有势力,统制着东海岸的市场。1982 年至 1992 年间,短途运费翻了 1 倍,乘客只增加了 12%。

对比之下,被称作"低成本"航空公司的公司,比如西南航空公司,已经开始为西部美国旅行市场服务。这些公司的业务增长了 75%,运费收入只上升了 5%。一项研究表明,300 英里以下的旅行,东海岸的旅客比西海岸的旅客,平均多付 1 倍价钱。例如,离开西部,进行 190 英里的旅行,一个旅客只需付 156 美元,而在东部,同样的旅行要花 319 美元。

袭击巴尔的摩

这些价格说明,西南航空公司和 28 个刚开业的航空公司发动袭击,攻击有霸主地位

的公司，是很自然的。这些公司有 ValuJet 公司（大西洋城）、Reno Airline 公司（内华达州）、Kiwi 公司［纽沃克城（Newwark）］和 AirSouth 公司［南卡罗来纳州的哥伦比亚城（Columbia, SC）］。西南航空公司领导了这次袭击，并选择了似乎不该作为目标的巴尔的摩。美国航空公司控制着巴尔的摩 55% 的日运输量，并且似乎已经封闭了大西洋沿岸中部市场，在费城、匹兹堡和查罗特（Charlotte）都很有势力。

但是，巴尔的摩机场很有吸引力，因为它的机场费很低，登机口租金也很低。另外，机场连接州际高速公路，有 30 班火车通往巨大的华盛顿、马里兰和南宾夕法尼亚市场。

西南航空公司派它的"钻石小组"去组织突击，这个队伍由来自销售、促销、广告和公共关系部门的六个计划人员组成。通过订阅《巴尔的摩太阳报》和分析人口数据，这个小组开始从深层了解巴尔的摩市场。他们寻找运动队、特殊机会、文化单位提供服务。西南航空公司参加了巴尔的摩金莺协会搞广告和联合营销活动，包括展开西南航空公司机票的促销竞赛活动。它们把西南航空公司定位成当地成熟业务公司，而不是才加进来的。西南航空公司在报纸和电视上大做广告，宣传它的服务、年轻的机组以及行业领先的盈利能力。

最后，西南航空公司抬出了它的重炮，提供从未被听说的票价，比如 19 美元飞克利夫兰。巴尔的摩地区的消费者有反应了，头三个月的乘客增加了 30%。西南航空公司说巴尔的摩是它几个城市中最成功的新城市，它还会再增加航班。

紧跟西南航空公司的攻击，大陆航空公司（Continental）也挤进了巴尔的摩，美国航空公司的市场份额掉到了 51%。美国西部航空公司（America West）和其他低成本公司宣布，它们要进入费城市场。大陆航空公司说，它要扩大它的低价"CALite"航班，在东海岸穿梭。美国航空公司觉得是反击的时候了。

美国航空公司的反击

美国航空公司大幅度削减东部沿海城市的票价，并且说是永久性的，这措施把整个行业都吓了一跳。在大约 25% 的航线上，它把商务旅行的票价减少了 50%，旅游票价减少了 70%。商务旅行大约占行业收入的 60%。公司还把从查罗特到波士顿的往返票从 808 美元减到 458 美元。

美国航空公司降低票价后，又搞了一个叫做"高地计划"的降低成本的计划。计划中降低成本的方法是提高美国航空公司工人服务速度和在机场内调转飞机的速度。公司准备学习西南航空公司，减少飞机在机场地面停留时间。例如，美国航空公司的地勤服务人员将进入没卸货的飞机后舱卸货，而不是等所有的旅客全走光再干。使用这些技术，公司每架飞机每天可增加一个航班，不增加经营成本，就可以多销售 3 500 张票。

行业分析家们关心美国航空公司的价格和降低成本的策略。一些航空公司的专家担心 1992 年的财务危机会重演。那年，美洲航空公司推出"价值定价计划"，在全国掀起了降价 50% 的价格战，当年全行业损失 25 亿美元。分析家们相信，美国航空公司不止是需要在机场迅速运转，它需要调整整个成本结构。

可这样做是很困难的。为了减少 1992 年的损失，美国航空公司和它的工会达成一个"只此一年"的协议，工会答应在 1992 年的工资问题上做出妥协。但在 1993 年，工资又回

到正常水平，工会还赢得了一个无休假保证，这个保证阻止了公司减少 46 000 人的打算。这个时期，德塔公司停飞了 28 架飞机，解雇了 600 飞行员。

美国航空公司知道这是一场恶战。就如一个副总裁说的那样:“我们受不了让别人来占这个地方。”保护东海岸市场不是一件容易事，因为其他公司的系统成本低，并且没有工会条约的限制。

案例问题

(1) 哪些内部因素和外部因素影响航空运输业的定价决策?

(2) 各航空公司寻求的市场营销目标是什么?

(3) 航空运输业的固定成本有哪些? 变动成本呢? 这些条件怎样限制航空公司的经营?

(4) 航空运输业的需求和竞争情况是怎样的? 公差和旅游人员的市场有区别吗?

(5) 为帮助美国航空公司保护自己的市场，你有什么关于定价或市场经营的建议吗?

第十二章　定 价 策 略

本章学习目的　当你学完本章后，应该能够做到以下几点：

(1) 区别新产品定价策略中的撇脂式定价法和渗透式定价法。

(2) 列举和定义有关产品组合的定价策略，包括产品系列的定价、备选产品的定价、附属产品的定价、副产品的定价和成组产品的定价。

(3) 定义主要的价格调整策略，包括折扣和折让基础上的定价，子市场、心理和促销基础上的定价，以及价值、地理和内部因素基础上的定价。

(4) 讨论与价格变动有关的主要事宜，包括降低和提高价格以及购买者和竞争者对价格变动的反应和对策。

进入 1992 年夏季，美利坚航空公司(American Airlines)和它的竞争者们在寻找启动旅游业的方法。过去两年间，有了创纪录的十几亿美元的亏损之后，美国的航空业面对着许多问题——经济运转不正常、成本上涨、生产能力过剩以及激烈的价格竞争。

引起行业问题的一个主要因素是复杂的定价结构。许多年来，各个航空公司形成了一个令人迷惑的机票价格阵，包括为刺激航空旅行实施的促销大折扣。不过，这种促销定价方法导致了代价很大的价格战，极大地损害了行业的长期利润。更糟糕的是，复杂的价格结构和无休止的促销，使消费者感到迷惑，形成波动。乘飞机的商务出差人员和旅游者都减少了，大家都坚持认为航空公司通过价格在榨取他们。经济不景气的时候，即使是享受很低票价的旅客，也抱怨航空旅行花费太高。

1992 年 4 月中旬，美利坚航空公司开始了一个大胆的新价格计划，它希望能够简化行业的价格结构，停止无休止的价格争战，重新构造自己以及行业的盈利能力。处于领先地位的美利坚航空公司登了一个四页的广告，向全国发布消息说："机票历史上新的一页。"接着就推出价格极低的促销式的机票，并且还优惠儿童、老人、军人、烈属和团体，给他们特别折扣。票价结构大大简化，机票只有四种价格：普通舱(比以前低 38%)、低价头等舱(比过去便宜 20%～50%)、提前 21 天购买的机票(大约是普通舱票价的一半)和提前7 天购买的机票(比提前 21 天购买的机票大约贵 20 美元到 60 美元)。

美利坚航空公司说，新计划对谁都有好处。尽管有些过去很便宜的票价稍微上升了一点，消费者还是从总体 38% 的减价中获得了好处。同时，新策略也帮助了航空公司，消除了过去的促销大减价，公司的平均机票价格有所回升。为了执行这个计划，美利坚航空公司需要两部分人的帮助，即消费者和竞争者。只有增加旅行的人，才能增加航空业的利润。可是这个工作由美利坚航空公司来做是不可能的，竞争者应该制定类似的价格。遗憾的是，美利坚航空公司没能得到这两部分人的帮助。

低一点的票价并没能使人们涌向售票处。80 年代乘飞机的人很多，航空公司已经使

旅游者养成习惯，等到打折扣和促销的时候再买票。90年代衰退时期，当美利坚航空公司降低票价后，消费者报着观望的态度，想看看票价是不是不再降了。另一方面，售票柜台前，许多主要的竞争者效仿美利坚航空公司，也开始降价。弱一些的航空公司，比如环球航空公司(Trans World Airlines)、美国西部航空公司(America West)和大陆航空公司(Continental)都是在倒闭边缘经营，得知美利坚航空公司降低票价，也开始降价。环球航空公司很快在美利坚航空公司的基础上又降了10%至20%；美国西部航空公司降低了跨洋旅行的票价，并提供非高峰期的低廉机票；西南航空公司(Southwest)搞了儿童免费夏季旅行的活动；美国航空公司(U.S. Air)把从东北部城市到佛罗里达州的票价全部打折，大陆航空公司马上跟着也这样做。

实力很强的美利坚航空公司仍然希望能在这个简化的机票计划中获得成功，对竞争者的做法，进行了适当的回击。它只在与环球航空公司、美国西部航空公司、西南航空公司、美国航空公司和其他使计划走样的公司竞争的市场上，适当地降低票价。不过，折扣一开始，就像滚雪球似的，越折越多。4月末，西北航空公司(Northwest Airlines)打破了界限，为了吸引夏季家庭旅游者，它提出了"成人免费旅行"计划，进行促销。带一个小孩旅游的大人，可得一张免费机票。5月26日星期二的晚上，西北航空公司首次将这个促销计划的广告登出。一晚上还没过去，订票的数量增加了53%。到星期三中午，数字跳到了惊人的176%。美利坚航空公司对西北航空公司采取了报复性的回答，全部预订票的价格减半。其他航空公司也跳出来，开始了一场历时10天的残酷价格战。

难以置信的低价促使需求迅速增长，消费者涌向旅行社和售票处，贪婪地购买两张、三张或更多的夏季旅行机票。5月31日星期日是买票的顶峰，西北航空公司的预订票数量比一周前增加了563%。6月2日星期二，德塔公司(Delta)接了让脑袋都发炸的250万个电话，而过去一天只有30万个电话。一周多的时间里，全行业售出了大约全部夏季旅行的机票。

虽然5月和6月初的日子里，消费者着实高兴了一阵子，但他们铸成了航空公司的灾难。如一个分析家所说："对大多数实力强的航空公司来说，……失去了可能盈利的夏天。对弱者来说，低廉票价可能已经叩开死亡大门。"1992年情况明朗时，全行业已经损失了30多亿美元。

旅行社也在亏损。工作加重了，但没有多少报酬，它们必须把预先购买的票用新的低价卖出去。尽管大航空公司允许旅行社保持原来的佣金水平，但由于实际价格太低，佣金甚至不能回收成本。许多旅行社在骂美利坚航空公司，如果可能，一些公司已将未来业务转向其他公司。更糟的是，大陆航空公司起诉美利坚航空公司，说它进行了掠夺性的定价——制定了一个不能盈利的价格，目的是将弱一些的航空公司挤出市场。美利坚航空公司说自己的目的，只是建立一种行业定价秩序，让自己和其他公司能盈利。

到秋天，美利坚航空公司的许多航线上，旅行者又重新面对复杂的机票价格阵了。美利坚航空公司的机票计划从来没能真正实施。相反，它想使行业定价方法利索一点的努力，反而在金钱以及消费者信誉上造成了更大的亏损。公司主管莱曼特(Lament)先生说："我们所造成的损失，会陪伴我们很久很久。"

在这章里，我们要考察复杂、动态的定价。一个公司不是制定一个价格，而是一组价

格,去适应它的一系列产品。这个价格结构随产品生命周期的变化而变化。公司根据成本和需求,改变产品的价格,并适应各种购买者和情况。当竞争环境变化时,公司考虑何时开始改变价格和怎样适应变化。像美利坚航空公司的实例表明的那样,定价决策处在环境和竞争组成的难以置信的复杂阵势中。

本章考察管理部门可能使用的动态定价策略。然后,我们讨论新产品成长期里的定价策略;产品组合定价策略;适应不同消费者和情况的价格调整策略以及实施和应付价格变化的方法。

第一节　新产品定价策略

定价策略在产品生命周期的不同阶段常常要改变,尤其是产品的新生期极具挑战性。让我们来比较两种产品的定价,一种是模仿现有产品的新产品,另一种是有专利保护的创新产品。

图 12-1 “价格—质量”策略

公司如果模仿市场上已经有的产品,就面临产品定位问题,它必须决定如何给产品定位,以便在价格和质量上与对手竞争。图 12-1展示了四种可能的定价策略。首先,公司可能采取高附加值定价策略,生产高质量的产品,定很高的价格。在另一个极端,它可能使用经济定价策略,生产质量低一些的产品,定价较低。只要市场上有两个购买者群体,一个追求质量,一个追求价格,这些策略就可以同时在市场上存在。劳力士公司(Rolex)生产质量非常高的手表,价格也非常高,泰麦克斯公司(Timex)生产质量低一些的产品,价格也比较容易被接受。

适当价值定价策略代表着向高附加值定价策略挑战的一种方法,它的口号是“我们提供高质量,但使用低价格”。如果它的口号是真实的,对质量很敏感的购买者也相信适当价值定价策略的制定者,他们会买这种价格的产品,把钱省下来。如果不是这样,那就是高附加值价格的产品有更大的吸引力。使用超值定价策略,公司所制定的价格与产品的质量不符,长时期的话,消费者有被“勒索”的感觉,他们会放弃购买这样的产品,还会向其他人抱怨这些产品。所以,应该避免使用这种策略。

推出有专利保护的创新产品的公司,面对第一次为产品定价的挑战,他们可以在两种策略中做出选择:撇脂式定价法或渗透式定价法。

一、撇脂式定价法

许多公司发明了新产品,开始时都使用撇脂式定价法,以便一步步地在市场上争取收入。英特尔公司(Intel)就使用这种撇脂式定价策略(Market-Skimming Pricing)。当英特尔公司推出一种新的计算机芯片时,它使用最高的价格,帮助新的芯片压倒市场上原有的芯片。它制定的价格瞄准一些子市场,这些子市场上的计算机需要这种新的芯片。当新产品销售的速度降下来时,或当竞争者即将推出类似芯片时,英特尔公司降低价格,吸引市场上那些对价格十分敏感的消费者。

英特尔公司第一次推出奔腾处理器的时候，单价是 1 000 美元。结果，计算机的销售商把装有奔腾处理器的计算机定价为 3 500 美元，甚至更高，旨在吸引专门的计算机用户和商业用户。但是，过了新生期，每年英特尔公司把奔腾处理器的价格减少 30%，最后使普通家庭计算机使用者都能接受。用这种方法，英特尔公司从各个子市场上，得到最大的收入。

撇脂式定价法只在一定条件下有意义。首先，产品的质量和形象必须与产品价格一致，有相当多的顾客接受这种价格下的产品。其次，生产较少量的产品的成本不能太高，以致抵消定高价所带来的好处。最后，竞争者没有可能很容易地进入市场，以同样价格参加竞争。

二、渗透式定价法

一些公司使用渗透式定价法(Market-Penetrating Pricing)。不像撇脂式定价法那样制定高价格，瞄准能产生高额利润的小型子市场，使用渗透式定价法，人们制定很低的价格，迅速渗透进入市场，迅速吸引消费者，快速占有很大的市场份额。销售量大可以减少成本，公司有可能进一步降低价格。例如，德尔公司(Dell)和盖特卫公司(Gateway)使用渗透式定价方法，为高质量计算机产品定价，再通过低成本邮寄渠道分销。当 IBM 公司、康柏公司、苹果公司和其他竞争者通过零售商店销售计算机，不能达到很低的价格时，它们两家的销售上去了。荷姆公司(Home Depot)、沃尔玛公司(War-Mart)和其他折扣零售商店也使用渗透式定价法，定低价，以便增加销售量。大的销售量反过来又保证了价格的进一步降低。

有几种条件对制定低价格有利。首先，市场必须对价格十分敏感，能在低价格下迅速增长。第二，生产和分销成本必须随销售量的增加而下降。最后，低价格要能阻止竞争，否则的话，低价格可能只是暂时的。例如，当 IBM 公司和康柏公司建立了自己的分销渠道后，德尔公司和盖特卫公司的处境就很困难了。

第二节　产品组合定价策略

当产品是产品组合的一部分时，产品的定价策略就需要改变。在这种情况下，企业寻求一组价格，能够使整个产品组合的利润最大。由于各个产品的需求成本以及面对的竞争程度各不相同，所以定价的难度较大。我们现在来仔细研究表 12-1 总结出的五种产品组合定价情况。

表 12-1　产品组合定价策略

策　略	内　　容
产品系列定价	在产品系列的产品间，设立系列价格差别
备选产品定价	为与主体产品一起售出的备选产品和附加产品定价
附属产品定价	为必须与主体产品一起使用的产品定价
副产品定价	为副产品制定低价，以便售出
成组产品定价	为成组销售的产品定价

一、产品系列定价

公司通常会开发一个产品系列,而不是一个单一产品。例如,斯耐波公司(Snapper)制造许多不同的割草机,从价格为 259.95 美元、299.95 美元、399.95 美元简单的手推式,到 1 000 美元左右可以骑上去开的那种都有。系列中每个成功的割草机都有特点。柯达公司生产不止一种胶卷,而是一个系列,包括普通柯达牌胶卷,特殊情况使用的 Kodak Royal Gold 牌胶卷,和低价格的称作"快乐时光牌(Funtime)"的季节性胶卷,为的是和经销商品牌胶卷竞争。柯达公司的这些品牌产品的规格和感光速度都不一样。在产品系列定价(Product Line Pricing)的过程中,管理部门必须决定系列中不同产品的价格差别。

价格差别要考虑系列产品中的成本差别、消费者对不同产品特色的看法以及竞争者的价格。如果两个成功产品的价格差别小,购买者通常会买性能先进的产品。如果成本差别比价格差别要小,这种情况下会增加公司的利润。如果价格差别大,消费者一般会买不怎么先进的产品。

在许多行业里,销售者为产品系列定价时,使用已经成熟的等级价格法。经营男服的商店可能有三种等级的男式服装,价格分别为 185 美元、285 美元和 385 美元。消费者一般会与低、中、高三种质量联系起来,甚至即使三种价格都增加一点,男士们通常也只买自己看中的那种档次的服装。这种情况下,经销者的工作是建立明显的质量差别,支持价格差别。

二、备选产品的定价

许多公司销售与主体产品配套的备选产品或附加产品时,使用备选产品的定价方法(Optional-Product Pricing)。例如,一位汽车购买者可能选择电动窗、油门锁定键、带激光机的音响等。为这些备选产品定价是很棘手的问题,汽车公司必须决定哪些产品包括在汽车基础价格里,哪些作为备选产品。近些年来通用汽车公司一般的价格策略是对每辆 1.2 万美元的基本车型做广告,吸引大家到展览中心,展室大部分空间都摆着安装了各种备选产品的汽车,价格是 1.4 万美元或 1.5 万美元。顾客通常不会购买不太舒适和方便的经济型车。近年来,通用汽车公司学习日本公司的做法,在基本价格中包括了许多以前作为备选产品的装置。现在,广告上的价格通常代表一辆装备完好的汽车。

三、附属产品的定价

公司生产的产品,如果必须与一个主体产品同时使用才行,需要使用附属产品定价法(Captive-Product Princing)。举例来说,剃须刀的刀片、照相机的胶卷和计算机的软件等都是附属产品。主要产品的生产商有时将主体产品(剃须刀、照相机和计算机)的价格定得很低,但把附属产品的价格定得很高。宝丽来公司(Polaroid)照相机的定价很低,主要靠胶片赚钱。吉列公司(Gillette)剃须刀价格很低,主要靠替换用的刀片赚钱。不生产胶卷的照相机制造商要想盈利,必须将主体产品价格定得高一些。

在服务行业里,这种定价策略叫做二分定价。服务的价格分为固定费用和变动使用费用。因此,电话公司收月租费,并对基础次数以外的电话收取变动使用费用。娱乐公园收

取门票,外加食品费、中途游乐项目费和园内车费。服务公司必须决定基础服务的定价和变动使用费用的标准。固定费用要低到一定程度,以便能吸引人们,至于说盈利,主要靠变动使用费用的收入。

四、副产品的定价

生产肉类、石油产品、化工产品和其他产品时,常会有副产品。如果副产品没有价值,或者丢掉这些副产品的成本很高,会影响主体产品的定价。使用副产品定价法(By-Product Pricing)时,制造商需要找到这些副产品的市场,价格只要能够比储存和运输副产品的成本高就可以了。这种做法能够使销售者降低主体产品的定价,使主体产品更具有竞争力。副产品可能很有盈利能力,例如许多木工厂开始通过销售树皮和锯末盈利,因为家庭和商业点的装饰,需要这些材料。

五、成组产品定价

使用成组产品定价方法(Product-Bundle Pricing),销售者一般将几种产品归在一起,并为这些成组产品制定一个较低的价格。剧院和球队销售季票,比一场一场单独买要便宜得多;旅馆提供成套服务,包括房间、用餐、娱乐,但归纳在一个价格下;计算机制造商把机器连同软件一起销售。成组产品定价能促使消费者买一些原来可能不会买的产品。不过,成组产品的价格必须足够低,以便能够吸引人们购买。

第三节　价格调整策略

公司通常调整基础价格,以便适应不同消费者和变化着的形势。表 12-2 总结了七种价格调整策略:折扣和折让定价策略、子市场定价策略、心理定价策略、促销定价策略、价值定价策略、地理定价策略和国际定价策略。

表 12-2　价格调整策略

策　略	内　　容
折扣和折让定价	对消费者提前付款或响应促销等行为给予回报,降低价格
子市场定价	调整价格,适应不同的消费者、产品或销售地点
心理定价	依照心理影响调整价格
促销定价	暂时降低价格,增加短期销售量
价值定价	调整定价,以便使产品和服务做到物有所值
地理定价	调整价格,以便适应不同地理区域的消费者
国际定价	调整价格,适应国际市场

一、折扣和折让定价

许多公司通过调整基础价格,来吸引消费者,比如提前付款、购买量大或过季购买等。

这些价格调整被称作折扣和折让,它有多种形式。

现金折扣(Cash Discount)是对立即付款的购买者的减价,典型的例子是"2/10,30天",意思是虽然付款期限是30天,但如果购买者在10天之内付款,可以享受2%的折扣。所有达到这些条件的购买者,必须都能享受这种折扣,许多行业都实行这种折扣,它能帮助购买者缓解资金紧张,同时也能减少呆账和收账费用。

数量折扣(Quantity Discount)是当购买者购买数量较大时,提供的一种价格折扣。典型的例子是买100件以下,单价为10美元,买100件或100件以上,每件为9美元。法律规定,数量折扣必须对所有的客户都是平等的,但折扣金额不能超过销售者因大批销售所节约的成本,这些成本包括销售、储存、运输费用等。折扣刺激客户从一个销售者处购买更多的产品,而不必分散地通过许多渠道购买。

功能折扣(Functional Discount)也叫贸易折扣,是销售者对渠道成员的一种优惠,这些成员的作用是销售、储存或记账等。制造商可能对不同的分销渠道提供不同的功能折扣,因为各种渠道的工作不同。不过,同一销售渠道中,制造商必须提供相同的功能折扣。

季节折扣(Seasonal Discount)是对过季购买商品或服务的客户提供的一种折扣。例如,草坪和园艺设备制造商在秋季和冬季给予零售商季节折扣,鼓励它们在春季和夏季这样的旺季到来之前购买。旅馆、客栈和航空公司在淡季实施季节折扣。季节折扣可以使销售者一年里的业务比较平稳。

折让(Allowance)是价格表上的另一种降价方式。例如,以旧换新折让的方法是在购买新商品时,交上一个旧商品。以旧换新折让在汽车销售中最流行,其他耐用消费品销售中也使用。促销折让是指答谢参加广告宣传或促销活动的经销商时,所付的酬金或采取的减价措施。

二、子市场定价

公司调整基础价格,以便适应不同的消费者、产品和销售地点。通过子市场定价方法(Segmented Pricing),公司以两种或多种价格销售产品或服务,价格差别的基础也不是成本。细分定价策略有几种形式:

—— 消费者子市场定价:对于相同的产品,不同的消费者付不同的价钱。博物馆对学生和老人收取价格较低的门票。

—— 产品形式定价:不同版本的产品,制定不同的价格,但不以成本为标准。例如,百工公司(Black & Decker)最贵的电熨斗是54.98美元,比下边一档熨斗贵12美元。最高级的型号有一个自洁功能,不过这个额外功能的制造成本,只需几美元而已。

—— 地点定价:不同地点,即使销售的成本是一样的,产品的价格不同。例如,剧院为不同座位制定了不同的价格,因为观众对座位的偏好不同;州立大学收取外州学生的学费要高一些。

—— 时间定价:产品的价格根据季节、月份、日子甚至小时来改变。公共水、电、气公司对不同时间的商业用户收取不同费用,周末和工作日价格不一样;电话公司非高峰时间收取较低的费用;旅游点根据季节制定价格。

子市场定价策略要想有效,一些条件是十分必要的。市场必须是可以细分的,不同子

市场必须表现出需求上的差别;子市场成员在接受较低的价格以后,不能有机会将产品拿到其他子市场,重新以高价销售;竞争者不可能在同一子市场内,以更低的价格进行销售;市场细分和分析市场的费用不能超过通过价格差别带来的收益;差别定价的做法不要引起消费者的不满;最后,子市场定价必须符合法律。

三、心理定价

价格表明产品的一些内容。例如,许多消费者用价格判断质量。一瓶 100 美元的香水可能只装有价值 3 美元的香料,但却有人愿意花 100 美元去购买它,这表明价格能表现一些特殊的东西。

在使用心理定价策略(Psychological Pricing)时,销售者考虑与价格有关的心理学方面的问题,而不只是经济学方面的问题。例如,一项对买汽车人感觉中的价格和质量关系的研究表明,消费者认为价格较高的汽车质量较好。以同样的道理,证明高质量轿车的标价要比实际价值高。消费者可以检查产品质量,或是根据自己过去的经验判断产品质量时,他们不怎么用价格衡量质量。当消费者由于缺乏信息和技术,不能衡量质量时,价格成了重要的质量标志。

心理定价策略是参考价格(Reference Prices),也就是当购买者观察一个产品的时候,脑子里所想的价格。参考价格的形成,可能由于消费者注意了流行的价格,记住了过去的价格,或者衡量了当时的购买形势。销售者定价的时候,可以利用或使用消费者参考价格。例如,公司可以把一个产品放在一个特别贵的产品旁边,暗示这个产品是同等档次的产品。百货商店经常在店内不同区域销售各种妇女服装,并通过价格来表示差别:放置在价格高的服装区的服装表示高质量。销售者也可以通过几种方法来影响消费者参考价格,如标上制造商制定的很高的建议零售价格;暗示过去的价格比现在的价格要高得多;或者指出竞争者所制定的价格更高等等。

即使很小的价格差别也能表示产品的差异。考虑一下一个立体声机器,如果标价为 300 美元或 299.95 美元,价格差距只有 5 美分,但心理差别却很大。例如,一些消费者会认为 299.95 美元是在 200 来美元的范围内,而不是 300 来美元的范围内。299.95 美元也很像一个可以接受的价格,而 300 美元则表示很高的质量。一些心理学家认为,每一位数字都具有心理和直觉质量,这些在定价时应该加以考虑。例如,8 是圆的,造成祥和效果;7 是带棱角的,造成不和效果。

四、促销定价

使用促销定价方法(Promotional Pricing),公司可以暂时制定低于标准价格,有时甚至可以低于成本。促销定价方法有几种形式:超级市场和百货商店对少数产品的定价采取先赔策略,吸引顾客来商店,同时希望他们按标准价格,购买其他产品。销售者有时也使用特殊事件定价策略,在特殊时节吸引顾客来店里。因此,每年 1 月,布料价格都是促销价格,目的是把圣诞节后已经疲倦的顾客,吸引回店里。制造商有时对消费者采用现金回扣策略,因为他们在特殊时节购买商品。制造商把回扣直接送到客户手里。近来,汽车制造商、耐用消费品和小型家用电器制造商,经常使用现金回扣的方法。一些制造商提供低息

分期付款、长期产品保证或者免费维修业务, 降低消费者脑中的"价格"。这种方法近来在汽车制造行业十分受欢迎。销售者还可以直接对标准价格打折扣, 增加销售, 减少库存。

五、价值定价

90 年代缓慢增长的衰退期里, 许多公司调整价格, 适应经济形势, 适应消费者对质量和价值态度的根本性变化。市场营销人员越来越接受价值定价策略(Value Pricing), 使质量和服务与价格一致。许多情况下, 这项工作包含推出不怎么贵的有品牌声誉的产品。坎贝尔公司(Campbell) 推出了 Great Starts Budget 牌系列冷冻食品。假日饭店(Holiday Inn) 推出叫做"假日特快(Holiday Express)"的低价格服务。露华浓公司(Revlon) 的查理系列(Charles of the Ritz) 推出 Express Bar 型化妆品组合, 适应普通消费者。塔科公司(Taco Bell)和麦当劳快餐店推出"价值菜谱"。另一些时候, 价值定价包括重新设计现有品牌产品, 以便统一质量和价格, 或者表明产品的质量是相同的, 但价格低一些。

六、地理定价

公司还必须决定销往国内不同地方或国际上产品的定价, 原因是客户所处的地理区域不同。由于远距离的运费较高, 公司是否要冒失去远距离客户的危险, 把销往远处的产品的价格定得高一些?或者不考虑客户的区域性, 只制定一个价格?下面有几种假设情况, 让我们来看看五种地理定价策略。

皮尔莱斯公司(Peerless Paper Company) 在佐治亚州的亚特兰大(Atlanta, Geogia), 向全美国的客户销售纸张产品。运费很高影响着经销商。皮尔莱斯公司打算建立一个地理定价政策。它试图决定如何对三个客户的 100 美元订单定价: 客户 A(亚特兰大); 客户 B(伯明顿, 印地安纳州); 客户 C(肯普顿, 加利福尼亚州)。

皮尔莱斯公司的一种选择是让客户付从亚特兰大工厂到客户驻地的运费。每个客户只按出厂价付给皮尔莱斯公司 100 美元, 然后客户 A 付 10 美元运费, 客户 B 付 15 美元运费, 客户 C 付 25 美元运费。这种方法叫 FOB 原产地定价法(FOB-Origin Pricing), 意思是货装上运输工具之后, 所有权和责任就都转移给购买者, 购买者付从工厂到目的地的运费。

由于客户自己承担成本, 赞成 FOB 定价法的人认为这种方法是最公平的。不利的是, 对于远距离客户来说, 向皮尔莱斯公司订货, 成本太高。如果皮尔莱斯公司的竞争者正好在加利福尼亚州, 它肯定能把皮尔莱斯公司挤走。事实上, 竞争者会在整个西部将皮尔莱斯公司挤走, 皮尔莱斯公司只能主宰东部。

统一交货定价法(Uniform Delivered Pricing) 正好与 FOB 定价法相反。公司给所有客户的定价是一样的, 另加运费, 但不考虑送货地点。运费是以平均运费计算的, 比如说是 15 美元。因此, 对亚特兰大的客户来说, 统一交货定价法制定的价格更高一些(它付 15 美元而不是 10 美元), 但肯普顿的客户会觉得定价较低(它付 15 美元而不是 25 美元)。这种情况下, 一方面, 亚特兰大的客户宁愿从本地造纸公司处, 按 FOB 原产地定价的价格购买产品; 另一方面, 皮尔莱斯公司有可能赢得加利福尼亚州的客户。统一交货定价法的另一个优点是易于管理, 公司可以在全国范围内做广告。

地区定价法(Zone Pricing)是介于 FOB 原产地定价法和统一交货定价法之间的一种定价方法。公司设计两个或更多的地区,在同一地区的客户适用同一价格。较远地区的价格较高。例如,皮尔莱斯公司可能划定一个东部地区,所有这个地区的客户的运费为 10 美元;中部地区的运费为 15 美元;西部地区的运费为 25 美元。用这种方法,同地区内的客户不能从皮尔莱斯公司获得价格上的好处。例如,亚特兰大和波士顿的客户向皮尔莱斯公司付同样的价格。有人抱怨亚特兰大的客户为波士顿的客户付了运费。另外,一个客户如果正好在东部和中西部分界线的西边,只几英里之遥,但却要比正好在东边的客户多付好多。

使用基本点定价法(Basing-Point Pricing),销售者选择一个城市作为基本点,运费按基本点城市到客户驻地的距离计算,不考虑货物运输的实际距离。例如,皮尔莱斯公司可能把芝加哥当为基本点,从每个客户处收取 100 美元,外加从芝加哥到客户驻地的运费。这意味着亚特兰大客户付从亚特兰大到芝加哥的运费,即便货物是从亚特兰大启运的。从基本点开始计算,而不是从工厂开始计算的方法,提高了对于驻地在工厂附近客户来说的价格,降低了远离工厂客户需要接受的价格。

如果所有销售者使用相同的基本点城市,交货价格对任何客户来说都是一样,价格竞争就减少了。一些工业比如制糖、水泥、钢铁、汽车使用基本点已经多年,但今天这种方法已经不怎么流行了。一些公司设立多个基本点,为的是灵活一点,它们按离客户最近的一个基本点城市计算运费。

最后,如果销售者焦急地希望与某个客户或地区开展业务,它可能采用无运费定价法(Freight-Absorption Pricing)。使用这种策略,销售者承担所有的运费,就为了获得期望中的业务。销售者的理由是,如果能获得更多的生意,平均成本会下降,节约的远比所付出的运费要高。无运费定价法可用于进行市场渗透或者用在竞争日见激烈的市场中。

七、国际定价

在国际上经销产品的公司,必须决定在有业务的那些国家的价格水平。一些情况下,公司能在世界范围制定一个统一价格。例如,波音公司在各地用大体相同的价格出售飞机,无论是在美国、欧洲,还是第三世界国家。但是多数公司调整定价,力求反映当地市场的情况和成本。

公司在某个国家制定价格要根据具体因素,包括经济状况、竞争形势、法律法规、批发与零售系统发展的情况等。客户的看法和偏好在各国也不一样,公司在世界不同地方的经营目标也不一样。例如,索尼公司可能在发达国家成熟的市场推出一种新产品,目的是迅速获得巨大的市场份额,所以它必须用渗透式定价法。相比之下,它如果进入一个发展中国家,瞄准小一些的、对价格不怎么敏感的子市场,在这种情况下,使用撇脂式定价法较为适宜。

成本对制定国际上的价格是个重要因素。外国的旅游者常常惊异地发现,在国内本来不怎么贵的产品,到了其他国家,就变得十分贵。一条 Levi's 牌的牛仔裤,在美国是 30 美元,在东京是 63 美元,在巴黎是 88 美元。麦当劳公司的"巨无霸"汉堡包在美国是 2.25 美元,在莫斯科是 5.75 美元。一个 Oral-B 牌牙刷,在美国是 19 美分,在中国是 90 美分。反

过来也一样，一个 Gucci 牌手提包在意大利米兰(Milan, Italy)是 60 美元，在美国是 240 美元。一些情况下，这种价格的升级是由于销售策略和市场条件造成的。多数情况下，只是由于在国外市场销售的成本较高，包括调整产品的成本、较高的运费和保险费、进口关税和其他税、外汇兑换率的波动、较高的渠道成本和实体分销成本等。

例如，坎贝尔公司发现它的分销成本在英国要比在美国高出 30%。美国的经销商一般大批购买一种汤罐头，48 罐一箱的一种汤的罐头，它们一次买几十、几百箱，或者干脆一卡车。对比之下，英国杂品零售商，只买少量的，一般是 24 罐一箱的各种汤罐头，每箱必须手工包装运出。为了处理这些小订单，坎贝尔公司必须增加一个代价很大的批发部门，管理欧洲渠道。少量订货也意味着英国零售商比美国客户订货次数多两三倍，结账和处理订单的成本很大。这些原因使得坎贝尔公司在英国，把汤罐头的价格定得很高。

国际定价策略提出了特殊的问题，也格外复杂。在第二十章，我们将更仔细地讨论国际定价方法。

第四节　价格变动

在制定好定价的结构和策略后，公司常常面对一些情况，因此它们必须改变价格，或者对竞争者价格的变动做出反应。

一、主动变动价格

一些情况下，公司可能发现有必要主动变动价格，或是降低价格，或是提高价格。两种情况下，购买者和竞争者都会有反应。

1. 主动降低价格

几种情况使公司需要考虑降低价格。一种是公司生产能力过剩。这种情况下，公司需要更多的业务，但又不能通过增加销售、改进产品或其他措施来完成。公司可能放弃"追随市场领导者的定价方法"，大幅度降低价格，促进销售，不再使公司的价格与领先的竞争者的价格保持一致。不过，最近几年航空公司、建筑设备和其他行业的经验表明，在生产能力过剩的那些行业里，由于竞争者们都试图获得市场份额，降低价格会导致价格战。

另一种引起降价的情况是，在强烈的价格竞争中，市场份额下降了。美国的几个行业，如汽车、消费者电器、照相机、手表和钢铁，市场份额被日本竞争者夺去了，它们高质量的产品比美国同行的价格要低。为了做出反应，美国同行采取了更激烈的价格行动。例如，通用汽车公司在西海岸，把小型车的价格减少 10%，在那里，来自日本的竞争是最强的。

公司可能通过降低成本来降价，从而主宰市场。公司可以先使自己的成本低于竞争者的；也可以通过降低价格，获得市场份额，增加销售量，然后再降低成本。博士伦公司(Bausch & Lomb)使用低成本低价格策略，成为软性隐型眼镜市场的领导者。

2. 主动提高价格

对比之下，许多公司近年来不得不提高价格。它们知道提高价格会引起消费者、经销商甚至自己销售队伍的不满。不过，成功的提价能够增加利润。例如，公司的利润是销售额的 3%，价格增加 1%，如果销售额不受影响，利润就能够增加 33%。

诱发价格增加的一个主要因素就是通货膨胀。上升的成本挤掉了利润，导致公司再次提高价格。公司提价的幅度会比成本上升的幅度大，因为预见中的通货膨胀会更严重。另一个引起价格增加的因素是需求过量，当一个公司不能满足消费者需求时，它会提高价格，限量购买，或者同时使用两个方法。

公司能通过几个方式来提高价格，跟上成本的增加。放弃折扣或者在产品系列中增加高价格的产品，这些提高价格的方法几乎是看不出来的；或者可以公开提高价格。不过在把价格的增加转移给消费者的时候，公司要避免留下"价格掠夺"的形象。提高价格的做法应该有公司的交流活动做支持，告诉消费者为什么价格上升了。公司销售人员要帮助消费者找到最经济的购买方法。

可能的话，公司应该考虑多种方法来解决高成本和需求过量的问题，而不靠提高价格。例如，它可以在产品上做些变动，而不提高价格，就像糖果制造商常做的那样。或者它可以用便宜一点的成本来替代、改变一些产品的特征、包装或服务。也可以零散地销售从前要放在一起销售的产品和服务，分项目定价。例如，IBM 公司现在将培训和咨询作为单独定价的服务。

3．购买者对价格变动的反应

价格提高或降低会影响购买者、竞争者、分销商或供应商，政府可能也会注意。消费者并不总是直截了当地解释价格，他们可能对价格的降低有几种看法。例如，如果索尼公司突然降低录像机的价格，你会怎么想？你可能认为这些录像机马上就要被新型机器代替了；或者这些机器有问题，销售情况不好；你也可能认为索尼公司财务情况不好，可能供应不上零部件了；还可能认为质量下降；或者价格还会进一步下降，值得再等等、看看。

同样，价格提高，销售量会减少，但对购买者来说，可能还有一些正面的意义。如果索尼公司把新推出的录像机的价格提高了，你会怎么想？一方面，你会认为这种机器很"热"，除非快买，不然可能买不着；或者你认为这种录像机有一种不平常的价值。另一方面，你可能认为索尼公司太贪婪，能定多高价就定多高。

4．竞争者对价格变动的反应

公司考虑价格变动时，像担心消费者的反应那样，也会担心竞争者的反应。价格变动如果涉及的企业数量较少，产品的形式是统一的或者购买者都很好地通知到的时候，竞争者最容易有反应。

企业如何发现竞争者的反应呢？如果企业面对一个强大的竞争者，如果竞争者已经准备好对付降价，那它们的行动很容易预测。但是如果竞争者把每次降价都当作一个新的挑战，并根据自己的利益来处理，公司就必须了解当时竞争者的利益是什么。

问题很复杂，像消费者一样，竞争者可能对公司的降价活动有多种看法。它可以认为公司想获得大的市场份额；公司经营不好，想扩大销售；或者公司想让全行业降低价格，促进需求。

当有几个竞争者时，公司必须估计竞争者的行动。如果竞争者的做法都一样，只需要分析一个典型的竞争者就行了。相反，如果竞争者的做法不同，或者规模、市场份额和政策都不同，就必须分别进行分析。通常，一些竞争者追随价格变化，有理由相信其他一些竞争者肯定也会跟着变化价格。

二、价格变动的对策

这里我们提出一个相反的问题：如果竞争者改变价格，企业如何应付这种情况呢？企业需要考虑几个方面：为什么竞争者改变价格？是为了占有市场份额，利用过剩的生产能力，适应成本的变动，还是想导致行业里的价格变动?如果不理睬的话，企业的市场份额和利润会受到什么影响？其他公司会有反应吗？竞争者和其他公司对企业对策的反应如何？

除了这些方面的问题，公司必须进行广泛的分析。它需要考虑自己产品在产品生命周期里所处的阶段，产品在公司产品组合里的重要性，消费者对价格变动可能的反应等。在价格变动的时候，公司不会总能对可供选择的对策进行广泛分析。竞争者花了大量时间准备价格变动，公司却要在几小时或几天里做出反应。唯一减少反应时间的方法是，提前计划竞争者可能采取的价格变动，并做出可能的推测。

图 12-2 展示了公司评价和对付竞争者价格变动的几种方法。公司认定竞争者降低了价格，并且这种降价会损害公司的销售和利润。公司可能认为不会失去太多的市场份额，或者如果降低价格，会损失很多的利润，所以决定保持原来的价格和利润水平。公司也可能决定，待更多的关于竞争者价格变动的结果方面的信息来了之后，再提出对策。这时公司可能主要是保住自己的好客户，把差一些的让给竞争者。反对这种稳定策略的说法是，竞争者可能变得更强，对扩大销售更有把握，公司等的时间可能会太长。

图 12-2　对竞争者价格变动的评估与对策

如果公司决定采取有效的做法，它可能有四种对策。首先，它可能降低价格，与竞争者相匹敌。它可能认为市场对价格十分敏感，不这样做，会把市场份额让给使用低价策略的竞争者，或者认为一旦失去市场份额，日后再夺回来是很困难的。降价在短期内会影响公司的利润，一些公司可能降低它们产品的质量、服务和促销，以便保持利润。不过在长期，这种做法会影响市场份额。当公司降低价格时，要保持产品质量。

其次，公司可以维持原来的价格，提高产品和服务的直觉质量。它可以改进宣传内容，强调自己产品质量比竞争者的低价产品的质量要好。公司可能还会发现，维持原来的价格，花钱改进产品直觉质量，要比降低价格，减少利润合算。

再次，公司可以改进质量，提高价格，使自己的品牌进入高一层市场定位中。高质量支持高价格，反过来公司还可以多盈利。或者公司保持现有产品的价格，另外推出新品牌，并为新产品制定较高的价格。

最后,公司可能推出一个低价的“竞争品牌”。一般最好的对策之一,就是在产品系列中,增加一个低价格的产品,或者另外推出一个品牌,但该品牌产品的价格较低。当某个即将失去的子市场对价格十分敏感,而对高质量产品又不会有什么反应时,上面的方法是十分必要的。当富士公司(Fuji)在价格上有动作时,柯达公司推出了快乐时光牌 Funtime 胶卷。P&G 公司受到经销商品牌和其他一些实行低价策略的公司的挑战时,它把许多自己的品牌变成“竞争品牌”,包括 Luvs 牌一次性尿布,Joy 牌洗净剂,Camay 牌香皂。为了应付价格压力,美乐公司(Miller)在多数市场把它的 High Life 牌产品降价 20%,不到一年,销售量向上涨了 9%。

定价的策略和方法形成了公司市场营销组合的一个重要部分。定价时,公司必须仔细考虑许多重要的内部和外部因素,选定的价格要能够在相应的子市场,使公司占有最大的优势。但是,多数时候,公司并不能自由地确定它们所希望的价格。一些法律限制定价工作,一些伦理方面的考虑也会影响定价决定。

本章小结

定价工作是一个动态过程。公司为自己的全部产品,设计一个定价的结构。随着时间的推移,公司不断改变这个结构,以适应不同的消费者和情况。

定价策略通常随变化着的产品生命周期而改变,市场营销人员选择新产品定价策略时,要面对一些重要的选择。公司可以从几种“价格—质量”策略中,选择一种作为推出模仿式产品的定价。在为新发明的产品定价时,公司可以使用撇脂式定价法,制定一个很高的价格,从各个子市场获得最大的收入;或者使用渗透式定价法,制定一个较低的初始价格,占领很大的市场份额。

当产品是产品组合的一部分时,公司寻求一组产品组合定价策略,这些策略通过产品组合的整体,实现最大利润。公司决定产品系列中,每个产品的价格定位和定价,包括备选产品、附属产品、副产品和成组产品。

公司实施各种价格调整策略,目的是适应不同消费者子市场和不同情况。其中一种是折扣和折让定价策略,通过这种策略,公司决定数量折扣、功能折扣和季节折扣以及各种折让方式。第二种策略是子市场定价策略,公司以两种或多种价格销售一种产品,以表现消费者、产品和销售地点的差别。公司决定定价策略时,有时不光是考虑经济学方面的问题,还会运用到心理定价策略,传达产品质量和价值间的关系。在促销定价中,公司暂时以低于标准价格的价格销售产品,通过这种特殊做法吸引顾客。公司定价有时甚至低于成本,扮演一个“先赔者”的角色。通过价值定价,公司在一个合适的价格下,实现产品质量和价值的统一。另一个定价策略是地理定价策略,公司决定如何为远距离的客户定价,方法有 FOB 定价法、统一交货定价法、地区定价法、基本点定价法和无运费定价法。最后,国际定价策略意味着公司要调整价格,适应世界不同市场的环境和实现公司在世界不同市场上的期望。

当企业考虑主动变动价格的时候,它必须考虑消费者和竞争者的反应。有几种隐含方式可以实现价格的下降或价格的上升。购买者对价格变动的反应,受消费者对价格变动看

法的影响。竞争者对价格变动的反应,引出一系列对策和对各种形势的分析。开始改变价格的企业,必须预见供应者、中间商和政府可能的反应。

还有许多应付价格变动的对策需要考虑。企业面对竞争者实施的价格变动,必须了解它们竞争的意图、可能坚持的时间和变动会产生的影响。如果需要快速反应,企业应该事先计划,对竞争者可能采取的不同价格变动,准备好对策。面对竞争者的价格变动,公司可以稳住、降低价格、提高产品的直觉质量、改进质量和提高价格,或者推出一个"竞争品牌"。

关键术语

撇脂式定价法(Market-Skimming Pricing) 为新产品制定很高的价格,从愿意购买的子市场中,一层一层地获得最大收入,公司销售较少,但利润很大。

渗透式定价法(Market-Penetration Pricing) 为新产品制定低价格,目的是吸引购买者,获得较大的市场份额。

产品系列定价(Product Line Pricing) 根据产品的成本、消费者对产品特点的评价、竞争者的价格,对产品系列的不同产品,制定不同的价格。

备选产品定价(Optional-Product Pricing) 为配合主体产品的备选产品或附加产品定价。

附属产品定价(Captive-Product Pricing) 为必须与主体产品一起使用的产品进行定价,比如剃须刀的刀片、照相机的胶卷。

副产品定价(By-Product Pricing) 为使主体产品的价格更有竞争性,为副产品定价。

成组产品定价(Product-Bundle Pricing) 将产品进行组合,对组合产品制定较低的价格。

现金折扣(Cash Discount) 对支付现金的购买者降低产品价格。

数量折扣(Quantity Discount) 对大批购买产品的购买者降低产品价格。

功能折扣(Functional Discount) 销售者对渠道成员提供的降低价格的方法,这些成员销售、储存和记录交易情况。

季节折扣(Seasonal Discount) 对过季后购买商品或服务的购买者,提供较低的价格。

折让(Allowance) 制造商支付给零售商的促销性费用,回报它们同意通过某种方式销售制造商的产品。

子市场定价(Segmented Pricing) 以两种或更多种价格销售产品或服务,但价格间的差别不由成本差别引起。

心理定价(Psychological Pricing) 不只是考虑经济因素,而是考虑心理因素的定价方法,价格可以表现产品的某些内容。

参考价格(Reference Prices) 对比某些产品后,购买者头脑中某种产品的价格。

促销定价(Promotional Pricing) 价格暂时低于原来的价格或成本,追求短期销售水平。

价值定价(Value Pricing) 公平价格下,提供符合质量的产品或服务。

FOB **原产地定价法**(FOB-Origin Pricing) 地理定价策略,货物装上运输工具后,客户支

付从工厂到目的地的费用。

统一交货定价法(Uniform Delivered Pricing)　地理定价策略,对每个客户、公司提供的价格包括产品价格和运费两部分。

地区定价法(Zone Pricing)　地理定价策略,公司设立两个或多个地区,每个地区中的客户支付同样的价格,距离越远,价格越高。

基本点定价法(Basing-Point Pricing)　地理定价策略,销售者指定某个城市作为基本点,按客户离基本点的距离收取运费,不计算产品实际运输距离。

无运费定价法(Freight-Absorption Pricing)　地理定价方法,公司放弃收取任何运费,目的是获得业务。

讨论题

(1) 当美元比较弱,进口价格上涨,奔驰牌和 Porsche 牌汽车的价格也随着上升。但是当美元坚挺时,这些汽车的价格依然很高,通常产生很大的利润。讨论为什么成本上升时,这两个品牌的汽车应该降价。这种做法对二手车和折让价值有什么影响?

(2) 谈谈下列情况中,公司为产品定价时,使用的是渗透式定价法还是撇脂式定价法: (a) 麦当劳公司;(b) 科迪斯公司(Curtis Mathes),生产电视机和其他家用电器;(c) 比克公司(Bic Corporation),生产钢笔、打火机、剃须刀和其他有关产品;(d) IBM。这些策略对公司来说是正确的吗? 为什么?

(3) 卡比特公司(Carpet Fresh)是领先的地毯除味剂生产公司,它的 13 盎司包装的产品的价格是 2.49 美元。阿姆公司(Arm & Hammer)推出 26 盎司包装的产品,标价 1.99 美元,很快就成了第一品牌。讨论这种定价的心理影响。这种超值策略与阿姆公司的形象相符吗?

(4) 各种品牌洗衣粉所含的氯化漂白剂的配方都是一样的,Clorox 牌是这类产品,价格特别高,可却依然是市场的领导者。讨论这种情况代表了品牌名称价值的哪一方面,分析这种定价方法中,伦理方面的事宜。

(5) 生产网球时,副产品是"坏球",跳起来不能达到规定的高度(也就是从 100 英寸高度下来,碰的水泥面,跳不到 53 英寸高)。选择能够为这些球制定价格的策略。

(6) 一个服装店,以三种价格销售男装,180 美元、250 美元和 340 美元。如果顾客用这三种价格做比较不同服装的参考价格,评价一下增加一个 280 美元的服装系列后的效果。你觉得 250 美元服装的销售会增加、减少还是不变?

案例十二　只卖音响? 卖二手车也成功!

争论

买二手车? 只要一提这事,任何有这经历的人立刻都会皱眉头,并且说出他或她从前买车时的倒霉故事。二手车的推销员,实际上就是人们脑子中市场营销超额利润的代名词。

既然是这样，为什么赛奇特公司(Circuit City)在通过它的300多家大商店成功地销售音响、电视机、汽车音响和其他电器产品后，突然决定试着销售二手车呢?

为什么公司的管理咨询人员认为，公司应该坚持原来的业务圈，可这个电器零售商，却要在二手车方面试一把呢?

二手车市场

答案很简单，是因为新车的价格。在过去的十年里，新车平均价格上升了70%，大约达到19 500美元。政府对污染的控制措施和汽车安全性能的要求，使得价格提高。同一时期，中等家庭收入和消费者价格指数只增加了大约40%。对一些消费者来说，今天的新汽车就如同他们的房子一样贵！消费者明白新车的质量改进了，二手车经销商那里的车平均车龄也只有3.5年，因此，他们有理由认为，买辆里程表上数不大的二手车，是很可靠的，还能省5 000美元到10 000美元。此外，调查表明，消费者现在不怎么认为新车能表示地位，所以二手车的位置提高了。

除去二手车需求的增长，供给也增加了。为了鼓励消费者购买新车，制造商和经销商转向租赁业务，准许消费者开新车，两年或三年以后再交回来。然后，经销商再销售二手车。租赁汽车业务的增长，使淘汰的车增加，反过来又促进二手租赁车供给的增长。

此外，原来买二手车很难得到金融方面的服务，现在银行和金融机构为买二手车的人提供贷款，利率只比新车贷款利率高一点点。过去，提供贷款的公司认为，二手车购买者的信用风险很大，今天，实际上新车购买者的拖欠率更高。

最后，经销二手车的公司能获得更多的净利润。一项最近的调查表示，销售一辆二手车的净利润是265美元，而销售一辆新车的净利润是130美元。

走上新路

除去需求和供给上的这些变化，销售和购买二手车的过程并没有发生大的变化。大多数消费者不常买车，与二手车推销员打交道时，他们总是处于劣势。消费者不得不平衡二手车的价格和当时经销商折让收车时的价格。消费者总担心他们是不是付得太多，没得什么好处。买车过程使顾客疑惑、忧虑和不满。

赛奇特公司相信它能改变这些，办法是用销售电器的方法，来销售二手车。公司开办了卡麦克斯公司(CarMax)和奥托公司(Auto Superstore)执行这项业务。1994年，它在弗吉尼亚州的理查蒙德(Richmond，Virginia)开了第一家卡麦克斯店，在北卡罗来纳州的赖雷(Raleigh，North Carolina)开设了第二家。它还计划在佐治亚州的亚特兰大(Atlanta，Geogia)再开两家，在北卡罗来纳州的查罗特(Charlotte，North Carolina)开第五家。

卡麦克斯公司的策略是直截了当的。它在莱雷的店开在郊区，在那里，公司可以买一大块挨着主要高速公路的地。9英亩的土地上，卡麦克斯公司布置了500辆车，比一般二手车店的选择性大多了。

顾客们进入非常有吸引力的展室，它和新车店的展室相类似。如果他们带着孩子，可以放在儿童看护区，那里有足够的玩具和电子游戏机。穿着POLO牌衬衫和卡几布裤的

销售副经理,欢迎着顾客,并陪人们去计算机间。副经理找到顾客想要的车型,用触摸式屏幕,副经理可以调出全部符合顾客要求的库存汽车或卡车的目录。例如,如果顾客对12 000美元到 17 000 美元的最近款式的准跑车有兴趣,计算机可以马上按品牌和型号,显示库存中的这种车辆。屏幕显示汽车的彩色画面;列出特点,比如四轮驱动;详细介绍功能,比如发动机型号,EPA 油耗测试结果等。屏幕也展示卡麦克斯公司对此车的标价,价格的基础是国家汽车购买协会(NAPA)发布的蓝皮书上的平均零售价格。消费者可以把所有信息打印下来,包括图片、在卡麦克斯公司展示区的位置等,然后去那块特殊的停放这辆车的地方看。此外,所有类似的车,比如其他准跑车,都停在这一区域,而不是乱七八糟散落在展示区的各处。卡麦克斯公司根据推销员销售汽车的数量,付给他们佣金,而不是根据每笔交易的利润。因此,推销员们不会一心哄着消费者去看较贵的汽车。

在把买来的车放在展示区以前,卡麦克斯公司技术工人们实施一个 110 点检测,然后彻底清洁车辆,甚至要清洗发动机。雇员们换上新轮胎或进行必要的修理。在展示区,没有一辆车车龄超过五年。卡麦克斯公司有一个五天退车保证和 30 天的综合保证。再出问题,提供长达三年的延时保证。

如果顾客决定买车,不能侃价,卡麦克斯公司标出的价格,就是销售价格。没有隐含和额外费用,只加收销售税、所有权凭证费和年签费。赛奇特公司有自己的财务公司,卡麦克斯公司的副经理可以在 20 分钟内,为购买车联系财务事宜。如果顾客打算出售他或她现在的车,卡麦克斯公司会按蓝皮书给车作价。给的价格不是根据顾客购买车时候的价格。即使顾客不从卡麦克斯公司买车,卡麦克斯公司也收买车。公司还有单方汽车责任保险业务。顾客发现全部销售过程可以在一小时内完成。

彼岸

赛奇特公司仍然把卡麦克斯公司的业务看作一种尝试,不过到目前为止,一切都好。顾客说他们喜欢这种无压力销售方法,汽车正接踵离开卡麦克斯公司的展示区。虽然公司不愿意透露销售量方面的信息,两个在理查蒙德的雇员估计,每月销售量在 400 辆以上。一个新车的经销商一年也就销售 700 辆二手车。

尽管去年赛奇特公司的销售额达到 41.3 亿美元,它意识到自己的电器业务发展可能慢下来,1 500 亿美元到 2 250 亿美元的二手车市场可能将是下一个战场。

案例问题

(1) 汽车经销商和制造商通常采用什么样的产品组合定价策略?

(2) 汽车经销商使用什么样的价格调整策略?

(3) 卡麦克斯公司如何改变二手车行业的定价策略? 购买者和竞争者对这些变动的反应如何?

(4) 你会给卡麦克斯公司提什么市场营销方面的建议?

第十三章　分 销 产 品

本章学习目的　当你学完本章后，应该能够掌握以下几点：

(1) 描述分销渠道的性质，解释为什么需要市场营销中介机构。

(2) 讨论分销渠道的行为和组织，解释统一、契约和管理垂直营销系统，水平和混合营销系统。

(3) 通过分析消费者服务需要、分销渠道目标和限制条件，概括分销渠道设计决策的基本要素。

(4) 辨别主要分销渠道选择，包括市场营销中介机构的种类、数量，分销渠道成员的责任，指出评价主要分销渠道选择的方法。

(5) 描述分销渠道管理决策，包括选择、激励和评价分销渠道成员。

(6) 解释实体分销和后勤管理的重要性和目标，认识订货处理、仓库管理、储存和运输等主要后勤职能。

60 多年来，固特异公司(Goodyear Tire & Rubber Company)通过由固特异公司经销店组成的实力强大的独立分销网络，独家销售备用轮胎。固特异公司和它的 2 500 个经销商从会员制中获得好处。专门销售固特异公司产品的经销商对固特异公司专注、崇信，它们拥有独家销售声誉极佳的固特异牌轮胎系列的权利。1992 年，固特异公司改变了它的传统，宣布要通过西尔斯公司(Sears)汽车配件部销售固特异牌轮胎，这种做法直接把经销商们推进了与零售巨人的竞争中，经销商们震惊了。原有专卖系统的变化，震动了经销商，他们愤怒了。一个固特异公司产品的经销商说："你的感觉就像结婚 35 年以后，你的伴儿要离开你了。"另一个人说："我觉得像有人在背后给了我一下。"

几个因素迫使固特异公司分销系统进行变动。80 年代后期，坚实的大型国际联合重新构造了轮胎工业，只有五个竞争者坚持下来。日本的 Bridgestone 公司获得了 Firestone 公司，德国的 Continental 公司买下了 General Tire 公司，意大利的 Pirelli 公司争购到了 Armstrong 公司，法国的米其林公司(Michelin)得到了 Uniroyal Goodrich 公司。做了 60 多年世界上最大的轮胎制造商，固特异公司滑到了米其林公司的后面，成了第二。作为唯一逃生的美国轮胎公司，固特异公司发现，目前不是要与国内一些小的对手们竞争，而是要与大型的、新近又加强了的国际竞争者来斗。

固特异公司雪上加霜，因为消费者也在变，他们改变了购买轮胎的地点和方式，使轮胎变成了冲动式的商品，在乎轮胎价值的购买者越来越愿意去折扣商店、百货商店和仓储商店买轮胎，那里价格便宜，品牌也多。在过去的五年里，这些商店市场份额上升了 30%，而专业轮胎经销商的份额下降了 4%。通过自己专门的经销商进行销售，固特异公司实际上是没能把轮胎放在消费者购买轮胎的地方。消费者购买情况的变化，给经销商们带来了

问题。尽管固特异公司提供各种高级系列, 但它却没有向它的经销商提供消费者需要的低价产品系列。

进入 90 年代, 固特异公司僵在那里了。尽管在美国它仍然数第一, 五年里, 它在美国备用轮胎市场的份额下降了 3%。它既要在长时期的衰退中挣扎, 又要与米其林公司和 Bridgestone 公司竞争。从经济大萧条时期算起, 固特异公司第一次出现了亏损。它需要紧急措施。

在斯坦雷・高尔特(Stanley Gault)领导下, 新的管理工作开始了。他是一位能创奇迹的经理, 曾经把正在下滑的俄亥俄州橡胶公司 Rubbermaid 公司改组, 使它变成美国最受崇拜的市场领导者。高尔特在 1991 年中期成为主管, 很快就精简了固特异公司的机构, 减少了债务, 削减了成本, 卖掉了次要的分支业务。不过, 最大的变化还是在市场营销上。在高尔特的领导下, 固特异公司加速新产品开发, 大大增加了广告开支。例如, 1991 年后期, 公司同时推出四种新轮胎, 包括新发明的不粘水的 Aquatred 牌, 为清障车和小客车设计的 Wrangler 牌系列, 提高了燃料效果的"新绿"轮胎和一种新的高性能"鹰牌"轮胎。1992 年, 固特异公司推出了 12 种轮胎, 是上一年的 3 倍。

高尔特也花了一些时间改变固特异公司旧观念下的分销系统。除了通过西尔斯公司销售轮胎, 固特异公司也开始在沃尔玛公司(Wal-Mart)的超级市场销售轮胎。市场研究显示, 四个沃尔玛公司的顾客就有一个潜在的固特异公司产品的购买者, 这些购买者来自固特异公司独立特约经销商无法介入的子市场。公司也开始了新的经销商品牌业务。它的 Kelly-Springfield 公司与沃尔玛公司签约, 销售经销商品牌轮胎, 并与凯玛特公司(Kmart)、蒙哥马利公司(Montgomery Ward)甚至仓储会员制商场签了类似的合同。同时固特异公司着手开发新分销渠道。例如, 它目前在测试一种简单的、提供快速服务的折扣商店, 店名是"Just Tires(只售轮胎)", 目的是挤掉销售低价轮胎的竞争者。在另外的测试中, 它选择了一些美国城市的多品牌零售商的商店, 销售固特异牌轮胎。

市场营销、分销渠道和其他方面的变化使固特异公司又向前发展了。在高尔特领导的第一年, 固特异公司的销售和收入上升了, 市场份额增加了 1%, 股票价格翻了 4 倍。扩大新分销系统至少在短期成了重要的措施。例如, 西尔斯公司自己就控制了美国 10% 的备用轮胎市场, 即使西尔斯公司 20% 的经营由固特异公司的产品组成, 也意味着一年 300 万条轮胎, 足够抵消公司从前在市场份额上的一半损失。

从长期看, 开发新的渠道, 有可能影响产品的崇信度, 也会影响已经很成功的固特异公司的特约经销网的经营效果, 而这个网络是公司参加竞争的主要资本。为了经营效果好, 固特异公司和它的经销商们必须为双方利益密切合作。不过, 与西尔斯公司和其他零售商的协议使经销商们感觉不好, 并有了一些冲突。一些不高兴的经销商撤回去, 为便宜的经销商品牌进行大量促销, 这样的品牌能带来更多的利润, 看重价值的消费者也特别喜欢这样的轮胎。这些经销商的做法, 最终会影响固特异公司的名声和它所控制的高价格。

固特异公司已经采取步骤支持那些焦虑的经销商。例如, 它开始供应经销商一种急需的低价产品系列, 是固特异牌的。固特异公司相信扩大了的分销渠道能帮助经销商们, 而不是伤害他们。高尔特说, 最终, 通过西尔斯公司销售产品, 人们更容易看到固特异公司的名字, 扩大了的业务又能挣更多的钱, 支持经销商。但是, 许多经销商仍然持怀疑态度。在

长期，经销商方面的问题可能会削弱固特异公司在市场上的力量，抵消通过新渠道获得的销售收入。例如，西尔斯公司发布消息以后没多久，一个主要的固特异公司的经销商，就在佛罗里达州接受了几个低价经销商品牌的轮胎，减少了 20% 的固特异牌轮胎，而且利润还增加了。这个站出来挑战的经销商说："我们现在销售的东西，我们认为能给消费者最大的价值，但不非得是固特异牌的。"所以，虽然固特异公司又前进了，但路还没走完，前边还有许多坎。

市场营销渠道决策也是管理部门需要面对的最重要的决策。公司的渠道决策直接影响其他市场营销决策。公司的定价情况要看是否使用大型经销商和高质量的专营商店。公司的销售力量和广告决策，要看经销商们需要多少鼓励、培训和激励。公司是否需要开发和获得新产品，要看这些产品是否适合渠道成员。

公司常常不怎么注意分销渠道，所以有时情况十分糟。例如，汽车制造商失去许多零件和服务方面的业务份额，而 NAPA 公司、Midas 公司和固特异公司却获得了这些生意，因为它们坚持在特许专卖系统进行必要的变动。公司也有通过形象分销系统获得竞争优势的。Federal Express 公司有创造性的分销系统，使它成为小型包裹运输行业的带头人。通过支持经销商建立复杂的计算机订货处理系统和送货系统，通用电器公司销售主要电器的业务很有优势。

分销渠道决策常常涉及与其他企业的长期交流。例如，像福特（Ford）公司、IBM 公司和必胜客公司（Pizza Hut）这样的公司，能够很容易地改变广告、定价或促销计划。只要市场需要，它们就能撤掉旧产品，推出新产品。但如果它们通过合同，与特许经销商、独立经销商或大型零售商建立分销渠道时，就不能在情况变化时，用公司自己的商店去替代它们。因此，管理部门必须仔细地设计公司的渠道，注意今天的环境，也要注意明天的环境。

本章讨论四个有关分销渠道的主要问题：分销渠道的性质是什么？企业如何运作和组织分销渠道？设计和管理分销渠道时，公司会面对什么样的问题？实体分销在吸引和满足消费者需要时起什么作用？在第 14 章，我们从零售商和批发商的角度来看一下分销渠道。

第一节　分销渠道的性质

多数生产者通过营销中介将产品在市场上销售，它们试图稳步建立分销渠道（Distribution Channel）。这个渠道由一些独立的组织构成，作用是使消费者和用户获得他们需要消费及使用的产品和服务。

一、为什么要有营销中介

为什么一些生产者将一部分销售工作交给营销中介去做？总起来说，这是在如何销售和销售给谁的问题上，减少控制。使用营销中介可以高效率地向目标市场提供产品。通过合同、经验、专业和经营范围，营销中介能做到生产企业自己做不了的工作。

图 13-1 显示了使用营销中介取得经济效益的情况。A 部分有三个制造商，各自通过直接销售方式向三个消费群体销售产品，整个系统需要九份合同。B 部分有三个制造商，

均与同一个营销中介机构联系,这个中介机构再与三个消费群体联系,整个系统需要六份合同。使用这种方法,营销中介减少了过去生产者和消费者联系的复杂性。

图 13-1　市场营销中介机构如何减少渠道交易的数量

从经济系统观点看,市场营销中介机构的作用是将生产者生产的各种产品,转换成消费者需要的各种产品。生产者生产的产品品种不多,但量很大;而消费者需要各种产品,但量很少。在分销渠道中,营销中介购买许多生产者的大量产品,然后把它们分散开来,成为消费者需要的数量较少的各种产品。所以,营销中介机构在联结供给和需求的活动中,起重要作用。

二、分销渠道的职能

分销渠道将货物从生产者处,送到消费者手中。它消除产品、服务与使用者之间在时间、地点和所有权上的主要差距。渠道成员承担许多关键工作,一些成员帮助完成交易:

—— 信息: 收集和发布各单位市场研究和情报方面的信息,这些信息对适应环境,进行计划和调整很有必要。

—— 促销: 开发和发布有关广告信息。

—— 交流: 寻找并与潜在消费者进行交流。

—— 调整: 为适应消费者进行调整,包括制造、定级、组装和包装。

—— 谈判: 达成有关价格、产品、服务的协议,完成所有权或使用权的转换。

其他帮助完成交易的工作是:

—— 实体分销: 运输和储存货物。

—— 财务业务: 获得和使用资金,补偿分销渠道的成本。

—— 承担风险: 承担分销渠道工作的风险。

问题不在上面的工作是否要被执行,而是谁来执行,因为这些工作横竖是需要做的。一般所有的职能都有三个方面:使用有限的资源;专业化能使工作做得更好;可以在渠道成员间转换。制造商执行这些职能的话,成本会增加,价格也会上升。如果一些职能转给营销中介,生产者的成本和价格都会低一些,不过营销中介会把价格提高一些,补偿它们工作的成本。分配分销渠道工作时,各种职能可以交给渠道成员,它们能够把令人满意的各种产品,送到目标消费者那里,工作有效率,也有效果。

三、渠道层次的数量

分销渠道可以用渠道层次的数量来表示。在将产品和产品所有权带给最终购买者的过程中,每一层营销中介都代表一种渠道层次(Channel Level)。由于生产者和消费者都起作用,他们是每个分销渠道的一部分。我们使用渠道层次的数量表示渠道的长度。图 13-2A 展示了几种不同规模的消费品分销渠道。

图 13-2　消费者和集团市场营销渠道

渠道 1 称作直接营销渠道(Direct Marketing Channel),没有营销中介层次,公司直接向消费者销售。例如,雅芳公司(Avon)、安维公司(Amway)和塔波维尔公司(Tupperware)都是通过家庭和集团销售小组上门推销。四方公司(Land's End)通过邮寄或电话订货方式销售。胜家公司(Singer)通过自己的商店销售缝纫机。其余的在图 13-2A 中的分销渠道是非直接营销渠道(Indirect Marketing Channels)。渠道 2 有一个层次的营销中介。在消费者市场,这一层次是零售商。例如,电视机、照相机、轮胎、家具、家用电器和许多其他产品的制造商,将产品直接销售给大型零售商,比如沃尔玛公司或西尔斯公司,然后再由它们销售给最终消费者。渠道 3 有两个营销中介层次,一个批发商,一个零售商。一般食品、药品、用具和其他产品的小型制造商使用这种渠道。渠道 4 包括三个营销中介层次。在包装工业,经纪人通常工作在批发商和零售商中间。经纪人从批发商处购买,然后卖给小型的零售商,因为通常大型批发商不直接向小型零售商供货。从生产者的角度看,多渠道层次,意味着较少的控制和较大的灵活性。

图 13-2B 展示了普通的集团市场分销渠道。集团市场营销者可以通过自己的销售队伍,直接向集团用户销售,也可以向工业经销商进行销售,再由它们卖给用户。它可以通过制造商的代表或销售分支机构向用户销售,或者通过这些代表或分支机构销售给工业经销商。因此,通常集团市场涉及多层次分销渠道。

分销渠道的所有机构都由几种过程连接着,它们包括产品的实体运输过程,所有权转移过程,款项转移过程,信息传送过程和促销过程。这些过程可以使只有一个或几个层次的渠道变得十分复杂。

四、服务领域的分销渠道

分销渠道的概念不只限于实体货物的分销,服务和设计类的产品也有接近目标人口的问题。就单独的企业来说,百货商店、旅馆、银行和其他服务性机构注意在目标消费者感到方便的地方设点;公共事业的服务性组织和部门开发了教育系统和健康系统,适合广大群众;医院必须设在能够适应各种病人的地点,提供完好的服务;学校必须要离需要上学的孩子们近一些;消防部门需要覆盖所有的居民区;选举站必须设在合适的地方,让人们省时省力(译者注:作者的讨论已经离开了营销,美国的消防不像学校、医院、选举,没有买卖关系,不存在营销活动)。

分销渠道在个人的市场营销活动中也有应用。1940 年以前,专业喜剧演员通过杂耍歌舞厅、特殊日子、夜总会、收音机、电影、大篷或剧院为观众演出。50 年代,电视变成了很重要的渠道,杂耍歌舞厅消失了。近来,喜剧演员的渠道包括了促销活动、产品展示、有线电视和录像带。政治家也必须发现成本效果好的渠道,大众传播媒介、团体和休息时间等,以便将主张告诉选举者。我们将在第 21 章详细讨论个人市场营销。

第二节　分销渠道行为和组织

分销渠道并不是通过各种过程将企业联结起来就行了。分销渠道是复杂的行为系统,在这个系统中,人和公司相互交往,完成个人、公司和分销渠道的目标。一些分销渠道只包括关系不怎么密切的组织的非正式接触;另一些包括有很强组织结构的单位的正式交往。分销渠道系统不是静止的,它会产生新的中介机构、新的分销系统。这里,我们来看一下分销渠道行为,看看渠道成员如何在分销渠道中工作。

一、分销渠道行为

分销渠道由经营相同货物的企业组成,相对于其他企业来讲,每个企业都是独立的。例如,福特公司的经销商依靠福特汽车公司设计符合消费者需要的汽车。反过来,福特公司依靠经销商吸引消费者,促使消费者购买福特牌汽车,提供售后服务。福特公司的经销商也依靠其他经销商提供货物和服务,保持福特公司和自己的声誉。事实上,福特公司的分销渠道与其他汽车制造商的分销渠道的竞争,决定每个福特公司经销商的成功与否。

分销渠道中的每个成员都有它的作用,并执行一定职能。例如,IBM 公司的作用是生产消费者喜欢的计算机,并通过全国的广告创造需求。康比兰德公司(Computerland)的作用是在适当的地点展示 IBM 牌计算机,回答消费者的问题,完成销售,提供服务。如果每个渠道成员都能很好地完成指定的工作,分销渠道的效率就十分高。

由于每个渠道成员的成功都要依靠整个分销渠道的成功,因此,理想情况是所有分销渠道中的企业,保持良好的关系。大家要理解和承担各自的责任,协调目标和行动,联合实

现分销渠道的目标。通过合作，可以更有效地理解目标市场，为目标市场提供满意的服务。

不过，一个分销渠道成员难得这样全面考虑，它们通常更关心自己的短期目标，与相邻的渠道成员进行交易。合作完成分销渠道的总目标有时意味着放弃某个渠道成员的目标，尽管分销渠道成员需要互相依赖，但它们还是经常为自己的短期最大利益而工作。它们经常在各自的职能上有争论，比如谁该怎么做，得什么回报等。这些对目标和职能的不同意见，会产生分销渠道冲突(Channel Conflict)。

水平冲突发生在执行同一渠道职能的企业间。例如，一些福特公司在芝加哥市的经销商抱怨这个城市的其他经销商，说它们偷走了生意，定价和广告策略上太离谱，或是超越指定范围销售产品。一些获得比萨公司(Pizza Inn)特许权的公司，抱怨其他获得特许权的公司，在成分上做假，服务不好，损坏比萨公司形象。

垂直冲突经常是指执行不同渠道职能的企业之间的冲突。例如，通用汽车公司几年前与自己的经销商发生矛盾，因为它想要强行执行它的服务、定价和广告策略。可口可乐公司与它的一些分装批发商有冲突，因为它们同意灌装竞争对手的 Dr. Pepper 牌饮料。麦克古罗公司(McCulloch)打算绕过批发商，直接把链式锯销售给捷西佩尼公司(JCPenny)和凯玛特公司(Kmart)时，引起了冲突，因为这些大公司对小型零售商有威胁。固特异公司决定通过大众渠道销售轮胎时，与它的经销商网络发生了冲突。

一些分销渠道的冲突是以正常竞争的形式出现的。这些竞争对分销渠道来说是有益的，没有竞争，分销渠道中会没有热情和创造性。不过有时分销渠道冲突会毁坏分销渠道。为使分销渠道作为整体时，运转正常，每个渠道成员的责任必须明确，分销渠道内的冲突必须妥善解决。合作、分工、冲突的调解要由较强的渠道成员来处理。分销渠道中如果有一个比较强的企业、代理商或商会，有力量分工和解决冲突，分销渠道运转情况会好。

在大公司里，正式的组织结构会起作用，进行适当的领导工作。但是在由独立企业组成的分销渠道中，领导权和权威并不明确。传统上，分销渠道中缺乏领导，无法分配任务和调整冲突。最近几年，新的分销渠道组织出现了，工作有领导，业务也得到改进。

二、垂直营销系统

历史上，分销渠道由独立的公司组成，关系松散，大家不怎么关心整个分销渠道的业绩。这些常规分销渠道缺乏领导，总有重大损失和错误做法干扰。垂直营销系统是近来分销渠道方面最大的发展，它已形成对常规营销系统的挑战。图 13-3 对比了两种不同分销渠道管理形式。

图 13-3　常规营销渠道与垂直营销系统

常规分销渠道(Conventional Distribution Channel)由一个或几个独立生产者、批发商和零售商组成。每个都是独立企业，寻求自己利益的最大化，甚至置整个系统利益损失于不顾。每个渠道成员对其他成员的控制权很大，渠道中没有正式手段进行分工和解决冲突。对比之下，垂直营销系统(VMS: Vertical Marketing System)由生产者、批发商、零售商组成一个统一系统。每个渠道成员拥有其他成员，或是相互有契约关

系, 再不就是各自都很强, 所以大家合作。垂直营销系统可由生产者、批发商或零售商起主导作用。垂直营销系统可以控制分销渠道行为和处理分销渠道冲突, 通过规模、谈判实力, 减少重复服务, 实现经济效益。

我们现在来看看图 13-4 中的主要垂直营销系统的种类, 每种都以不同的方法建立了分销渠道的领导权。在统一垂直营销系统中, 协调工作和调解冲突是通过分销渠道不同层次的领导权完成的。契约垂直营销系统是通过渠道成员间的合同来工作的。在管理垂直营销系统中, 领导工作由分销渠道中实力最强的成员来做。我们现在仔细看看每一种垂直营销系统。

图 13-4　垂直营销系统的主要形式

1. 统一垂直营销系统

统一垂直营销系统(Corporate VMS)中, 生产和分销的连续过程是在一个所有权下进行的。在这种统一系统里, 合作和冲突的管理是由常规渠道组织处理的。例如, 西尔斯公司 50% 的货物是从它部分拥有或全部拥有的公司来的。AT&T 公司通过自己的销售网络(Phone Center)分销经营电话和有关设备。巨人食品公司(Giant Food Stores)有制冰设备、软饮料装瓶设备、冰激凌工厂和点心厂, 供应巨人食品公司从饮料到生日蛋糕等各种产品。

盖罗公司(Gallo)是世界上最大的制酒商, 它的业务远不止把葡萄变成酒。它拥有加利福尼亚州最大的卡车运输公司法尔班克公司(Fairbanks Trucking Company), 不断地把盖罗公司的酒从酿酒厂运出, 并把原材料运入, 包括从盖罗公司在赛克曼托的港运酸橙。盖罗公司自己也装瓶, 每天超过 200 万瓶, 它的密德克铝厂(Midcal Aluminum Co.)生产瓶盖, 速度与装瓶速度相匹配。不过许多酿酒公司只注意生产, 忽略市场营销工作。盖罗公司注意每一方面, 尽量使饮酒者满意。盖罗公司在几个市场都有分销公司, 如果多数州的法律允许的话, 它可能会购买更多的分销公司。

2. 契约垂直营销系统

契约垂直营销系统(Contractual VMS)由处在不同的生产和分销层次的企业组成, 它们通过合同联系在一起, 这样比各自单独经营销售要好。契约垂直营销系统近年来迅速扩大。有三种契约垂直营销系统: 批发商担保的自愿连锁系统; 零售商合作社; 特许权

组织。

批发商担保的自愿连锁系统(Wholesaler-Sponsored Voluntary Chain)中,批发商把独立零售商组织起来,成立自愿连锁系统,帮助它们和大型连锁组织竞争。批发商开发一个计划,独立零售商将自己的销售和购买活动标准化,更好地与其他连锁组织竞争,比如 Independent Grocers Alliance 公司、Western Auto 公司和 Sentry Hardwares 公司就是这样。

零售商合作社(Retailer Cooperatives)里,零售商组织一个新型的、共同拥有的企业,进行批发业务,可能的话,甚至有生产业务。成员多数货物都是从合作社购买的,并共同安排广告活动。根据各自购买的比例,每个成员分得利润。非成员也可以从合作社购买货物,但不分享利润。Certified Grocers 公司、Associated Grocers 公司、True Value Hardware 公司就属于这种合作社。

特许权组织(Franchise Organizations)中,每个渠道成员都是一个特许权享用者,参与生产和分销中许多活动。近年来,特许权零售形式迅速增长。50 多万个使用特许权的公司,零售额占零售业销售额的三分之一,到 2000 年,可能要占到二分之一。几乎所有行业都有特许权活动,从汽车旅馆、快餐到牙科中心、婚姻介绍所;从结婚咨询、保姆服务到丧葬服务、健身房等。尽管基本思想是早就有了的,但一些特许形式是很新的。

有三种特许权形式。第一种是制造商担保的零售特许系统,如汽车行业中见到的那种。例如,福特公司给经销商特许权销售汽车,经销商是独立的销售公司,它们同意遵守各种销售和服务的条件。第二种是制造商担保的批发特许系统,如软饮料行业看见的那种。例如,可口可乐公司在各个市场给负责装瓶的批发商特许权,这些批发商购买可口可乐公司的浓缩液,加入碳酸气,装瓶,然后销售给本地市场的零售商。第三种是服务性企业担保的零售特许系统,服务性企业给零售商特许权,这些零售商们向消费者提供服务。在汽车租赁业务(Hertz 公司、Avis 公司)、快餐业务(麦当劳、汉堡王)、汽车旅馆业务(假日饭店、Ramada Inn)中,都有这种情况。

多数消费者不能区别契约垂直营销系统和统一垂直营销系统,这种情况说明了契约组织成员与统一连锁系统竞争的成功。第 14 章详细讨论了各种契约垂直营销系统。

3. 管理垂直营销系统

管理垂直营销系统(Administered VMS)协调生产和分销的连续过程,但不是通过共同的所有权或合同,而是通过其中某个成员的规模和实力。顶尖品牌的制造商可以获得零售商的贸易合作和支持。例如,通用电气公司(General Electric)、P&G 公司、卡夫公司(Kraft)、坎贝尔公司(Campbell Soup)能指挥中间商们合作,包括商品展示、货架安排、促销和定价策略等。大型零售商像沃尔玛公司和托伊斯公司(Toys ‘R’ Us),可以对供应产品的制造商施加很大的影响。

三、水平营销系统

另一个分销渠道方面的发展是水平营销系统,在这个系统中,同一层次的两个或多个公司联合起来,抓住新的市场营销机会。通过一起工作,公司把资产、生产能力、市场营销的资源结合起来,做出单一公司不能实现的业绩。公司可能和竞争者或非竞争者联合起

来,短期合作或长期合作,还可能建立一个新的公司。

—— 得克萨斯州的拉玛银行(Lamar Saving Bank)在斯福维商店(Safeway)设立储蓄办事处和自动取款机。拉玛公司用很低的成本就迅速进入市场,在商店向顾客提供服务。

—— 可口可乐公司和雀巢公司成立合资企业,在世界范围经销速溶咖啡和茶。可口可乐公司提供在世界上经营和分销饮料的经验,雀巢公司提供了两个著名品牌,Nescafe牌和 Nestea 牌。

—— H&R 公司(H&R Block)和海特公司(Hyatt Legal Service)成立了合资企业,海特公司使用 H&R 公司的税务服务办公室的房间。对房间、秘书服务和办公用具,海特公司需要付费。通过 H&R 公司全国范围的办公室,海特公司迅速获得市场份额。H&R 公司通过出租设备,获得利益,否则的话,要受周期性缴税季节的影响。

—— 这些分销渠道的安排在世界范围内效果很好,由于成功覆盖国际市场,雀巢公司把通用面粉公司(General Mill)的 Cheerios 牌产品在北美洲以外的市场上进行销售。精工公司(Seiko Watch)在日本的分销伙伴海特里公司(K. Hattori),在日本经销 Schick 牌剃须刀片,使 Schick 牌在日本占有主要市场份额,击败了在各个市场颇具实力的吉列公司。

四、混合营销系统

过去,许多公司使用单一分销渠道在一个市场或子市场上进行销售。今天,复杂的消费者子市场结构和各种分销渠道的潜力,使得更多的公司接受多渠道系统,这种系统经常被称作混合营销系统(Hybrid Marketing System)。当一个企业建立两个或两个以上的分销渠道为某个子市场服务时,产生多渠道市场营销活动。近些年来,混合渠道系统增长得很快。

图 13-5 展示了一个混合渠道系统。在图中,通过直接邮寄目录或电话,生产者直接向子市场 1 销售,并通过零售商向子市场 2 进行销售。通过分销商和经销商,公司间接地向集团子市场 1 进行销售,依靠自己的销售部门,向集团子市场 2 销售。

图 13-5　混合营销系统

IBM 公司提供了一个很好的例子,证明这种混合营销系统十分有效。许多年里,IBM 公司只通过自己的销售部门销售计算机。但是,当低成本小型计算机市场膨胀了的时候,那种单一渠道就不适合了。为了向许多有不同需求的子市场提供服务,适应迅速变化了的

计算机市场,IBM 公司在不到十年里,增加了 18 个新渠道。例如,除了通过 IBM 公司引以为荣的销售队伍进行销售外,公司通过 IBM 直销公司(IBM Direct)的邮寄目录和电话销售系统销售计算机和配件。消费者也可以通过独立的 IBM 计算机经销商、大型的零售商购买计算机,这些零售商包括沃尔玛公司、Circuit City 公司和 Office Depot 公司。IBM 公司的经销商和加价销售的中间商向各种特殊的集团子市场销售计算机设备和系统。

混合分销渠道为面对大型和复杂市场的公司,提供了许多好处。通过新的渠道,公司扩大销售和市场覆盖率,有机会调整产品和服务,适应多样化的消费者子市场需要。但是这些混合渠道系统很难控制,当分销渠道中涉及消费者和销售的竞争变得厉害起来时,分销渠道内会有冲突。例如,IBM 公司开始通过邮寄目录和电话营销系统向顾客销售低价格计算机时,它的许多零售商叫喊,说是有"不公平竞争",并以放弃 IBM 系列或不再强调 IBM 为威胁。

一些情况下,多渠道营销者的渠道在自己的所有权和控制之下。例如,大同公司(Dayton-Hudson)经营百货商店,大众消费商店和专卖店,各自为不同子市场提供不同种类产品。这种做法消除了与外部渠道的冲突。但是,营销者可能面对内部冲突,因为各个分销渠道会为财务支持而争斗。

第三节　分销渠道设计决策

我们现在来看看制造商面对的几种分销渠道决策。在设计分销渠道时,制造商要在理想的分销渠道和实际可行的分销渠道中做出选择。一个新企业通常在一个有限的市场开始销售。由于资金限制,企业通常只在一个市场使用少数几个中介机构,比如少数的制造商代理商,几个批发商,几个零售商,几个卡车运输公司,几个仓库等。这时确定一个分销渠道并不难,可能只需要确定用一个还是几个中间商。

如果新企业是成功的,它可能向新市场扩展。这时制造商仍然需要通过现有中介机构,不过情况有些像是在使用混合营销渠道。在小一些的市场,企业可能直接销售给零售商;在大一些的市场,企业可能通过分销商进行销售。在全国的某处,企业可能使用特许权,因为这是商界常用的方法;在另外的地方,企业可能通过所有愿意经销产品的经销商来运作。

分销渠道系统时常变化,以便适应当地的机会和情况。但是,为了最好的结果,应该有目的地进行渠道分析和决策。设计一个渠道系统需要分析消费者在服务方面的需求,确定渠道目标和限制条件,确认主要渠道选择,并对所有这些进行评估。

一、分析消费者在服务方面的需要

像许多市场营销决策一样,设计分销渠道也是从消费者开始的。市场营销渠道可以被想成是消费者价值传送系统,在这个系统中,每个渠道成员都为消费者增添一份价值。如早先提到的,一个公司的成功不仅要看公司本身的活动,还要看分销渠道竞争中,竞争对手的情况。例如,福特公司只是消费者价值传送系统中的一部分,而全系统有几千个经销商。即使福特公司制造的汽车是世界上最好的,如果通用汽车公司或丰田公司(Toyota)

有最好的营销网络,福特公司也会输给它们。同样,如果福特公司提供的车不好,最好的福特公司的经销商也没办法。公司需要设计一个集中营销渠道系统,这个系统能给消费者最大的价值。

设计分销渠道的工作要从不同子市场的消费者价值开始,确定什么渠道能给消费者这些价值。消费者愿意在附近购买还是愿意到商业中心地区去买?他们愿意通过电话购买还是邮购?他们希望迅速交货,还是能等一段时间?消费者看重产品种类的多寡,还是专业化?消费者需要附加服务(交货、分期付款、维修、安装等),还是情愿去别的什么地方寻找帮助?事实上,分销渠道越不集中,交货速度越快;公司提供的产品种类和附加服务越多,分销渠道的服务水平越高。

下面看一下商业计算机系统购买者在分销渠道服务方面的需要。交货的工作可能包括以下内容:销售前展示产品,提供长期保证和宽松的付款条件。销售完成后,要有一个安装和维修的计划,并为设备的使用,建立一个培训计划。当设备进行维修时,客户可能需要延期付款,或者需要一个电话热线解决问题。

为了迅速交货和提供种类齐全的产品,多数服务没有可能性或者不现实,因为公司和渠道成员可能不具备提供全部必要服务的资源或技能。另外,提供高水准服务将造成分销渠道成本较高,同时消费者还要面对较高的价格。公司需要平衡消费者服务需要与可行性,平衡为达到需要所付出的成本和消费者能接受的价格。减价和折扣销售的成功显示出,只要价格低一些,消费者愿意接受水准低一些的服务。

二、制定分销渠道目标和限制条件

分销渠道目标应该由目标消费者需要的服务水平来决定。公司通常能够发现几个子市场需要不同水平的渠道服务。公司应该决定为哪个子市场服务,并决定各种情况下的最好的分销渠道。在每个子市场中,公司需要满足消费者对服务的需要,并最大限度地降低渠道成本。

公司渠道目标受许多因素影响,包括产品性质、公司政策、市场营销中介机构、竞争者和环境。产品特点对分销渠道设计影响很大。例如,易腐烂产品需要更直接的营销方法,避免延迟交货或太多的手续。建筑材料类大型物资和软饮料什么的,需要尽量减少运输距离和转运次数。

公司的特点也起很大作用。例如,公司规模和财务状况决定公司市场营销工作,并决定哪些应该由中间商去做。公司市场营销策略的基础如果是迅速向客户交货,常常就不能通过中间商来做,同时,经销点的数量、运输方法的选择也需要另外考虑。

中介机构的特点会影响渠道设计。公司必须找到愿意并且能够承担必要工作的中介机构。一般情况下,在促销、联系消费者、储存和提供信用这些活动中,中介机构的能力不同。例如,制造商的销售代表由不同企业雇佣,在与客户进行联系时,由于顾客分摊了总成本,联系一个客户所花的成本平均起来就低一些,但是,比起公司自己销售部门进行销售,产品销售方面的力量确实是分散了。

设计渠道时,公司必须考虑竞争者的分销渠道。在一些情况下,公司可能愿意参加竞争,或者与竞争者在同一地点进行销售。食品公司喜欢把自己品牌的产品放在竞争对手产

品旁边,汉堡王公司(Burger King)的店总是开在麦当劳公司店的旁边。另一些时候,公司愿意躲开竞争对手使用的分销渠道。例如,雅芳公司(Avon)决定不和其他化妆品制造商竞争有限的零售店空间,所以使用了盈利情况很好的上门推销方法。

最后,环境因素,比如经济状况、法律限制,也会影响分销渠道设计。例如,经济萧条时,生产者愿意用最经济的方法推销产品,使用最短的分销渠道,放弃不必要的服务,控制产品的最终价格。法律规定会限制渠道安排,禁止削弱竞争和涉嫌垄断的做法。

三、确认主要的分销渠道选择

当公司确定了分销渠道的目标后,它应该进一步确认主要分销渠道的选择,包括中介机构的种类、中间商的数量及各个渠道成员的责任。

1. 中间商的种类

一个公司应该确认能够承担渠道工作的渠道成员的种类。例如,假如测试设备制造商开发了一种音频设备,能够探查机器部件间的装置问题,主管人员认为应该在所有生产电子设备、内燃机或蒸汽机的行业推销产品,所以市场包括了航空、汽车、铁路、食品包装、建筑和采油。公司现有销售队伍很小,摆在那里的问题是如何进入这些不同工业市场。从管理方面考虑,可能有如下的分销渠道选择:

—— 公司销售队伍:扩大公司的直销队伍。派推销人员去各个领域,在有希望的地区联系,或者另外发展公司的销售力量,在不同的行业里服务。

—— 制造商的代理商:雇佣制造商的代理商,这些独立企业在不同的地区和行业,承担来自各个公司的产品的销售任务,销售新的测试设备。

—— 工业分销商:在不同地区和行业找到分销商,它们能够购买并承担新系列产品的销售。给它们特许分销权,使它们多盈利,并进行产品使用培训,同时给予促销方面的支持。

有时公司必须开发一个分销渠道,可这个渠道不是公司最满意的。其原因是使用原有渠道比较困难,或是费用太高。不过,决策结果可能很好。例如,美国时代公司(U.S. Time Company)起初打算通过普通珠宝商店,销售自己不怎么贵的泰麦克斯牌(Timex)手表,但多数珠宝商店拒绝经销它的产品。后来公司决定通过大众商业渠道销售这些表。这决策被证明是明智的,大众销售渠道发展迅速。

2. 市场营销中间商的数量

公司必须决定在各个层次上渠道成员的数量。有三种策略可以选择:密集性分销、专卖性分销和选择性分销。

便利品和普通原材料的生产者寻求密集性分销方式(Intensive Distribution)。使用这种策略,它们在尽可能多的经销商处储存货物。这些货物消费者需要时,立即能得到。例如,牙膏、糖果和其他类似产品在成百万的商店里销售,最大限度地展示了品牌,消费者也最方便。P&G 公司、坎贝尔公司、可口可乐公司和其他消费者产品公司就用这种方法分销产品。

对比之下,一些生产者有目的地限制经销它们产品的经销商数量,这种做法称作专卖性分销(Exclusive Distribution)。使用这种方法,生产者只把专卖权给一些经销商,并且

只允许在一定范围内销售。专卖性分销一般用在新汽车和妇女高级服装的销售中。例如,劳斯莱斯牌(Rolls-Royce)汽车的经销商很少,即使是大城市,也只有一两家。通过专卖性分销,劳斯莱斯公司获得分销商的支持,并能很好地控制价格、促销、信用和服务。专卖性分销也加强了汽车的形象,保证了更多的盈利。

密集性分销和专卖性分销之间,是选择性分销(Selective Distribution)。这种方法使用的中间商不止一个,但又不太多,这些经销商愿意经销公司的产品。多数电视机、家具、小型电器是通过这种方法分销的。例如,梅泰格公司(Maytag)、惠而浦公司(Whirlpool)、通用电器公司(General Electric)都是通过这种分销网络进行销售的,选择的都是大型零售商。通过使用选择性的分销渠道,它们不必对所有经销商做出努力,包括一些不重要的经销商。它们可以与选择出的渠道成员搞好工作关系,使销售努力在平均水平之上。比起密集性分销来讲,选择性分销使生产者能够很好地覆盖市场,有更多的控制权,成本也低。

3. 渠道成员的责任

生产商和中间商需要对条款和各个成员的责任达成一致。它们应该同意成员应该遵守的价格政策、销售条件、地区界限和特别服务。生产商应该制定一个价格表和中间商折扣策略,此外还要确定每个中间商经营的区域。安排新的经销商时,特别要仔细。相互的义务和责任应该写明,尤其是在特许权系统和专卖分销渠道。例如,麦当劳公司提供特许权,外加促销方面的支持,营业记录系统,培训和一般管理工作方面的帮助。获得特许权的公司必须达到设备方面的标准,配合新的促销计划,提供必要的信息,购买专门的食品产品。

四、评估主要的分销渠道

假如一个公司确认了几个分销渠道,并希望选择一个最符合公司长期目标的分销渠道,公司必须评估所有的渠道,考虑经济、控制以及适应性方面的问题。来看看下面的情况。一个曼菲斯牌(Memphis)家具制造商,想要通过西海岸的零售商销售系列产品。制造商试图在两种渠道中选一种:

—— 雇佣十个新销售代表,管理在旧金山的办公室。他们领基础工资,外加佣金。

—— 它需要使用旧金山制造商的销售代理商,这个代理商与许多零售商有大量订货合同。代理商有 30 个推销人员,他们根据销售额领佣金。

1. 经济标准

每个渠道选择都会有一定的销售额和成本。第一步是确定和代理商相比,公司销售队伍能完成什么样的销售额。多数市场营销的管理人员相信,公司的销售队伍能够完成较多的销售。公司销售人员只销售公司生产的产品,并受过良好的销售方面训练。他们努力工作,他们的将来都要依靠公司。他们成功的原因是消费者情愿直接与生产公司打交道。

另一方面,代理商可能比公司的销售队伍销售得多。第一,代理商有 30 个销售人员,而不是 10 个。第二,代理商已经有许多合同,但公司销售队伍需要从零开始。第三,代理商的销售队伍可能像公司销售队伍一样努力,这要看与其他产品相比,佣金的情况。第四,一些消费者情愿与代理商打交道,它代表几个制造商,不像公司销售人员,只来自一个公司。

第二步是估计不同分销渠道完成不同销售量的成本。图 13-6 显示了成本情况。使用代理商的固定成本要比建立公司销售办公室少, 但通过代理商成本上升很快, 因为代理商的佣金数量比公司销售队伍的佣金要多。有一个销售水平 S_B, 在这个水平上, 两个渠道的成本相等。在 S_B 水平下, 公司宁愿使用代理商。销售水平高于 S_B 时, 公司愿意使用公司的销售队伍。一般来说, 小公司使用代理商, 大型公司在较小的地区内也使用代理商, 原因是销售量小, 不能保证公司销售队伍的运作。

图 13-6　成本的盈亏平衡点: 公司销售队伍与制造商的代理商的成本关系

2. 控制标准

进一步的评估要考虑与两种分销渠道有关的控制方面事宜, 使用销售代理商引出许多控制方面的问题。销售代理商是独立的经营企业, 兴趣全在使自己企业的利润达到最大。代理商可能只注意那些购买量大的客户, 这些客户购买各家公司生产的产品, 至于说专门购买某公司产品的客户, 代理商可能不怎么重视。此外, 代理商的销售人员可能不能掌握公司产品技术方面的细节, 也不能有效地进行促销。

3. 适应性标准

各个渠道都涉及长期的责任, 也有损失的可能。一个使用代理商的公司可能要制定一个五年的合同, 在这个期限里, 其他销售手段, 比如公司自己的销售队伍, 可能变得十分有效, 不过此时公司已不可能放弃代理商。所以, 涉及责任方面事宜的分销渠道, 特别要考虑经济方面和控制方面事宜。

五、设计国际分销渠道

国际市场营销人员可能会面对更为复杂的分销渠道设计问题。每个国家都有适合自己情况的分销渠道, 它们是长时间发展而来的, 变化缓慢。这些分销渠道在各个国家差别都很大, 因此, 国际市场营销人员必须要调整他们的渠道策略, 以适应当地的情况。在一些市场, 分销渠道十分复杂, 难以进入, 渠道层次很多, 中间商数量也很大。日本情况就是这样。

日本的分销渠道从 17 世纪初就有了, 那时有了村一级规模的行业, 迅速增长的城市人口, 形成了一个商人阶层。除了日本在经济上的成就, 它的分销系统还保持着古老的形式。它有许多批发商、代理商、经纪人和零售商, 同种职能的机构, 数量与美国情况相差很大。日本有如金字塔尖般的小零售商, 但有大批不同层次的批发商向它们供货, 比美国管

理人员认为的必要的批发商数量要大得多。例如，香皂离开制造商，可能要经过三个批发商、一个销售公司才能到零售商手里。牛排离开牧场主到达消费者手里之前，要经过十几个中间代理商。分销渠道工作反映了传统的联系紧密的日本公司间关系，特别强调与客户的个人关系。尽管这些渠道效率不高，也有问题，但它们似乎为日本消费者提供了很好的服务。家里缺少储存空间，多数家庭一周采购几次，喜欢邻近的甚至是私人的小商店。许多西方企业很难打入日本这种紧密联系的传统分销渠道网络。

另一个特别的例子是发展中国家的分销渠道，它们分散、效率低，或兼而有之。例如，中国和印度是很大的市场，每个都有几亿人。但是现实中，这些市场小得多，不像人口数量表现的那样。由于这两个国家分销系统不完备，多数公司只能向一些大城市的人口进行销售。

国际市场营销人员面对很大范围的分销渠道选择。在不同国家间设计有效率和有效果的分销渠道，是个很大的挑战。我们将在第 20 章进一步讨论国际分销渠道决策。

第四节　分销渠道管理决策

公司审查了它的分销渠道选择，并确定了最好的渠道设计后，必须实施和管理这些选中的分销渠道。分销渠道管理要求选择和激励渠道成员，并经常评估它们的工作。

一、选择分销渠道成员

在吸引合格的市场营销中间商的过程中，各个生产商的能力不同。一些生产商和渠道成员签约是不成问题的，例如，丰田公司为凌志牌(Lexus)系列轿车选择新的经销商就没有问题。事实上，它还得拒绝许多经销商。许多时候，好产品的专卖权和销售权会引来许多申请者。

另一个特殊的例子是生产商必须做出极大努力去争取足够的合格中间商。宝丽来公司(Polaroid)开始的时候，找不到照相器材商店销售它的新照相机，不得不通过大众商业渠道分销。同样，小型食品生产商也很难找到连锁超级市场销售它们的产品。

在选择中间商时，公司应该决定具有哪些特点才是好中间商，可能要审查渠道成员的业务年限、业务中的其他产品系列、发展和利润情况、合作单位和声誉等。如果中间商是销售代理商，公司需要审查它们代理的其他系列产品的数量和种类，销售队伍的质量和规模等。如果中间商是申请专卖权或经销权的零售商店，公司要查看这家店的顾客、地点和发展潜力等方面情况。

二、激励分销渠道成员

分销渠道成员选定之后，需要不断地激励它们，使它们的工作出色。公司不只是通过中间商销售，还要销售给它们。多数生产商把这类问题看成是寻找中间商合作的方法。它们使用“葫萝卜加大棒”的方法，有时提供正面的激励，比如赚头多一些、特别交易、奖金、合作广告补助、展示补助和销售竞赛等。另一些时候，它们使用负方向的激励，比如威胁要减少赚头、减缓供应、结束合作等。使用这种消极方法的生产者，一般没能好好研究分销商

的需要、问题、力量和弱点。

多数先进公司试图与分销商发展长期关系,包括建立一个有计划的专业管理的垂直营销系统,这个系统能同时满足制造商和分销商的需要。P&G 公司和沃尔玛公司联合起来为消费者创造最高的价值。它们一起计划商业目标和策略、仓储水平以及广告和促销计划等。同样,通用电气公司和小型的独立经销商密切合作,帮助它们成功地销售公司产品。在管理分销渠道时,公司必须使分销商明确,它们作为垂直营销系统的一部分是能够盈利的。

三、评估分销渠道成员

生产商必须不断地检查渠道成员的工作业绩,包括销售指标、平均仓储水平、向消费者交货时间、损坏和丢失货物情况、配合公司促销和培训计划的情况,以及对客户的服务。公司应该承认和奖励工作好的中间商,工作不好的要进行帮助,实在不行,才要实施替换。

一个公司可能定期地检查中间商,辞掉不好的。例如,当 IBM 公司初次推出 PS/2 型计算机时,它审查了它的经销商,只允许最好的经销商销售这些产品。每个 IBM 公司的经销商必须交一份计划,派一个销售和服务人员去 IBM 公司的培训课堂,还得达到新的销售指标。IBM 公司 2 200 个经销商中,只有三分之二合格,获准经销 PS/2 型计算机。

最后,制造商对自己的经销商要敏感,不给经销商以风险感的制造商,不仅削弱自己的力量,有时还要引起法律方面的问题。制造商和渠道成员有各种各样的权利和义务。

第五节　实体分销和后勤管理

目前,在全球性市场上,销售一件产品有时比找到它的顾客要容易。公司必须决定储存、搬动和运输产品的最好的方法,使消费者能够在适当时间、适当地点获得适当产品。后勤效率对消费者的满意程度和公司成本有很大影响。一个不好的分销系统能毁掉原本很好的市场营销工作。这里,我们来考虑一下市场营销后勤工作的性质和重要性、后勤系统的目标、主要后勤职能和集中后勤管理的必要性。

一、实体分销和市场营销后勤的性质和重要性

对某些管理人员来说,后勤只意味着卡车和仓库,但现代后勤远不止这些。实体分销(Physical Distribution)或市场营销的后勤(Marketing Logistics)涉及计划、执行、控制材料、最终产品以及相关信息的传送情况,从开始到消费的全过程里,既要符合消费者需要,又要有盈利。

图 13-7　市场营销的后勤:管理供应过程

传统的实体分销一般从工厂的产品开始,寻找低成本的方法,把产品送到消费者手中。但是,今天的市场营销人员更赞成市场营销后勤的思想,从市场开始,倒回工厂。后勤不仅是

指向外分销的问题(将产品从工厂运送到消费者那里),也指内部分销的问题(把产品和材料从供应商那里送到工厂)。如图 13-7 所示,它关系着全部运输过程的管理问题,包括产品从供应商到用户的过程,以及价值的增加。因此,后勤管理人员的工作是协调整个渠道实体分销系统,包括供应商、采购部门、市场营销人员、渠道成员和客户的全部活动。这些活动有预测、信息系统、采购、生产计划、订货处理、仓储控制与管理、运输路线和计划等。

出于几种原因,公司今天特别强调后勤工作。首先,消费者服务和满意在许多企业成为市场营销策略的核心,分销工作是消费者服务的一项重要内容。有效的后勤越来越成为赢得和保持消费者的关键。公司发现,好的服务、低廉的价格和好的实体分销,能吸引更多的顾客。另一方面,公司如果不能及时运送合格产品,将会失去消费者。

其次,对多数公司来说,后勤是一项主要的成本内容,据一项研究表明,美国公司去年花了 6 700 亿美元包装、捆扎、装卸、分拣、重新装卸和运输产品,约是国内生产总值的 10.5%。产品平均价格的 15% 花在发货和运输上。糟糕的实体分销决策造成高额成本,有时,甚至大型公司,在协调仓储水平,运输状况,工厂、仓库、商店的位置时,都不怎么用现代的决策工具。对公司和客户来说,改进实体分销效率,能节约许多成本。

第三,产品种类的激增,提出了改进后勤管理的需要。例如,在 1911 年,具有代表性的 A&P 公司的杂货店,只经营 270 种产品,商店经理可以通过放在衬衫口袋里 10 页厚的笔记本,查阅仓储情况。今天,A&P 公司的商店平均经营 16 700 种产品,是 1911 年的 62 倍。订货、送货、储存和控制各种产品,对后勤提出了巨大的挑战。

最后,改进信息技术为获得分销效率创造了机会。大量使用计算机、销售扫描仪、统一商品代码、卫星传送技术、电子信息交换技术和电子转账系统,使公司能够建立先进的订货处理、仓储控制和运输网络系统。

二、后勤系统的目标

设计后勤系统的初始目标是研究消费者对服务的需要。消费者可能需要供应商提供几种分销服务:快速和有效的订货,快速灵活的送货,售前对商品分类和标价,订货信息查询、退换有问题的产品。

有的公司把后勤目标解释为以最小的成本,向顾客提供最满意的服务。不幸的是,没有后勤系统能最大限度地满足消费者,同时又使成本达到最少。最大限度地满足消费者意味着迅速交货,大量储存,灵活分类,自由退货政策和其他服务,所有这些都要增加成本。对比之下,最小成本意味着放慢交货速度,少量储存、集中运输,这些意味着对消费者的服务水平低。

市场营销后勤的目标应该是以最小成本,提供目标水平上的消费者服务。一个公司必须先研究对消费者来说的各种分销服务的重要性,然后对各个子市场设定满意的服务水平。公司一般至少愿意提供和竞争者一样的服务。由于目标是利润最大化,而不是销售量,因此,公司必须衡量最好的服务与成本的关系。一些公司比竞争者的服务差,目的是降低价格。另一些公司提供好的服务,然后提高价格,补偿成本。

公司最后必须制定后勤目标,指导它的计划。例如,服务速度对大型复印机用户十分重要,所以施乐公司(Xerox)开发了"服务到户"的标准,接到服务要求后 3 小时,能使美

国大陆上任何地点的坏机器恢复工作。施乐公司的维修和备件队伍有1.2万人。可口可乐公司的分销标准是“需要可乐，手到拿来”。一些公司做得更多，为各种服务制定标准。一个电器制造商建立了下列服务标准：两天内至少交付95%的经销商订货，保证99%的正确，3小时内回答经销商关于订货情况的问题，运输过程中的损坏率要低于1%。

三、主要后勤职能

有了后勤目标，公司要着手设计一个后勤系统，以最小的成本，实现目标。主要的后勤职能包括订货处理、仓储、储存管理和运输。

1. 订货处理

订货可以通过许多方式，通过邮寄或电话、推销人员或者计算机和电子信息网络。一些情况下，供应商可以为客户订货。

一个凯玛特公司的快速反应计划，选择了由供应商来管理零售商的存货补充业务。凯玛特公司把每天的产品销售记录传给销售者，它分析销售信息，完成订单，然后通过电子信息系统传给凯玛特公司。在凯玛特公司的系统里，被处理的订单就如同凯玛特公司自己开出的一样。一个凯玛特公司的主管说：“我们不修改订单，我们也不提问。我们和这些销售者的关系是这样的，我们相信它们开出的订单，符合我们的仓储需要。”

一旦收到订单，必须迅速准确处理。订货处理系统备有发票，并把信息传给需要它们的人。有关仓库收到通知后，包装和发送订货。产品没有存货时，需要订货。发出的货物带有与送货和计账有关的单据，复印件送各个有关部门。

公司和客户同时从有效率的订单处理过程中获益。理想情况下，销售人员每天送来订单，一般是通过计算机。订货部门迅速处理订单，仓库及时送出订货。账单也是尽快发出。多数公司现在使用计算机化的订货处理系统，加速“订货—发货—结账”速度。例如，通用电器公司运用一个计算机系统，处理客户订单，检查客户信誉，并查询货物在哪儿或有没有；然后计算机发出发货通知、账单；更新仓储记录；通知生产部门补充仓库存货。相关的信息送到销售人员那里，告诉他们货已发出，这一切在15秒钟内完成。

2. 仓库管理

每个公司必须储存等待出售的货物，储存职能之所以有必要，是因为生产和消费周期很难一致。例如，斯耐波公司(Snapper)，托罗公司(Toro)和其他一些割草机制造商必须全年进行生产，为春季和夏季这些高峰期准备机器。储存的职能填补了需要量和时间之间的差距。

一个公司要决定建立多少仓库，什么样的仓库，设在哪里。公司使用的仓库越多，向消费者交货的速度就越快。但是，多仓库意味着高成本，因此，公司必须平衡对客户的服务水平和分销成本。

一些公司的存货在公司里，或者离公司很近，其他货物则在全国各地的仓库里。公司可能拥有自己的仓库，或租用公共仓库的空间，或者兼而有之。自己的仓库公司容易控制，但仓库和固定资产是一体的，如果需要更换地点，会缺乏灵活性。相比之下，公共仓库按空间收取租用费用，并提供附加服务(需要收费)，检查货物，包装货物，发送货物，结账等。使用公共仓库，公司在仓库地点和种类上有较宽的选择余地。

公司可以使用存货仓库或者分销中心。存货仓库是为较长时期准备的。分销中心(Distribution Centers)的设计目的是运送货物,而不只是储存货物。它们是很大的自动化的仓库,接受各个工厂和供应商发来的货物,接收订货,迅速填写订单,尽快将货物发送给客户。例如,沃尔玛公司有大型分销中心。一个中心为165个沃尔玛公司超级市场服务,每个库的面积有28英亩。激光扫描仪每天记录11英里长传送带上的19万箱货物,1 000个工人每天装卸310卡车货物。

仓储设施和设备技术近年来大大改进了。老式的、带慢速电梯的多层仓库和过时的货物搬运方法正面对挑战,新的、单层自动化仓库由中央计算机控制,配有先进的货物搬运系统。在这些仓库里,只需要少数的工人。计算机读订单,发送货票,指挥自卸卡车,电动卷扬机或机器人搬运货物,将它们送到码头。这些仓库减少了工人受伤的情况,降低了劳动力成本、偷盗情况和损耗,改进了仓储控制。

3. 仓储

仓储水平也影响着客户的满意程度。主要问题是解决存货太多和存货过少的差距问题。存货太多,增加了不必要的开支,是一种浪费。存货过少,导致缺货、紧急运输或生产成本太高,使客户不满意,还要付出代价。在进行仓储决策时,管理部门必须平衡增加仓储量的成本与相应的销售和利润的关系。

仓储决策涉及何时订货和订多少货的问题。在决定什么时间订货的时候,公司要比较订货处理的成本和存货太多的代价。大宗订货时,订货次数少一些,订货处理的费用也少,可是仓储成本会大。

在过去的十年里,通过"快速供货"后勤系统,许多公司降低了仓储水平和仓储成本。通过这样的系统,生产商和零售商只保存少量的部件或产品,通常也只够几天用的。需要新货时,可以及时得到,不必存在仓库里,用时去取。"及时供货"系统要求精密的预测,配合迅速、频繁和灵活的送货手段,保证需要货物时,及时送到。这些系统从仓储和搬运过程中,节约了许多费用。

4. 运输

市场营销人员需要注意公司的运输决策问题,运输手段的选择,影响产品的定价、交货情况和货物的状况,所有这些又会影响消费者的满意程度。

在把货物运送到仓库、经销商和客户那里时,公司能选择五种运输方式:铁路、水路、卡车、管线和航空。表13-1总结了这些运输方式的情况。

(1) 铁路

虽然铁路在70年代中期以前一直在失去市场份额,今天它仍然是国家最主要的运输方式,承运着大约37%的货物。铁路对于长距离运输大宗货物来说,是最节约成本的运输方式,包括煤、沙、矿物、农产品和森林产品。另外,铁路最近还增加了客户服务。它们设计了特殊设备,运送特殊货物,如运输卡车的平台车厢,或者提供"沿线服务",将各种货物运送到不同目的地。因此,输给卡车运输几十年后,铁路似乎又回来了。

(2) 卡车

卡车稳定地在增加它的运输量,承担着25%的货物运输。在城市内的运输中,卡车所

表 13-1　主要运输方式的情况

运输方式	城市间货物运输量(10亿吨/英里, %)			运输的典型货物
	1970	1980	1990	
铁路	771 (39.8%)	932 (37.5%)	1078 (37.4%)	农产品、矿产品、化工产品, 汽车
卡车	412 (21.3)	555 (22.3)	758 (26.3)	服装、食品、书、计算机、纸制品
水路	319 (16.5)	407 (16.4)	462 (16.0)	石油、粮食、沙、石、铁矿、煤
管线	431 (22.3)	588 (23.6)	578 (20.0)	石油、煤、化工产品
航空	3.3 (0.17)	4.8 (0.19)	10 (0.3)	技术仪器、易腐产品、文件

资料来源: Statistical Abstract of the United States, 1993.

占的运输量比例最大, 但城市间运输的情况不是这样。每年在美国, 卡车运输里程达6 000多亿英里, 差不多可绕月亮 130 万圈, 运送 25 亿吨货物。在路线和计划中, 卡车是最灵活的, 它们可以挨门送货, 节约搬运工, 不必浪费时间来回在卡车、火车之间倒, 还可以避免损耗。短距离运输高价值货物, 卡车最好。许多情况下, 卡车收费和铁路收费差不多, 但服务快得多。卡车运输企业近年增加了许多业务。例如, 路得威公司(Roadway Express) 有卫星追踪货运和客运服务, 极为准时。

(3) 水路

在美国沿海和内陆的水路中, 大量货物由轮船和驳船运输。单是密西西比河上的驳船运输就占美国全国水路运输的 15% 。一方面, 运送大宗非易腐货物, 水路的成本十分低, 如沙、煤、粮食、石油和磁铁矿等, 但另一方面, 水路运输是最慢的运输方式, 有时还要受天气影响。

(4) 管线

管线是一种特殊的运输方式, 把石油、天然气和化学品从产地送到市场。管线运输石油产品的成本要比铁路运输的成本低, 但比水路运输要高。多数管线由所有者使用, 运输自己的产品。

(5) 航空

虽然全国不到 1% 的货物是通过航空方式来运输的, 航空正在变成十分重要的一种运输方式。航空运输的费用要比铁路和卡车运输的费用高得多, 但是当时间紧、距离远时, 航空运输是理想的方式。多数采用航空运输的货物是易腐货物(鲜鱼、花)、价值高但数量少的货物(科技仪器、珠宝)。公司发现空运可以降低仓储量、包装成本和仓库数量。

到 70 年代后期, 运输行业的路线、收费和服务由联邦政府严格规定。今天, 大多数规定已经放开了。减少规定引起了迅速的和实质性的变化。铁路、轮船和驳船、卡车、飞机和管线公司竞争加强了, 更灵活了, 更能满足客户需要。但是, 这些变化也意味着, 如果市场营销人员想要在变化着的运输环境里, 抓住机会的话, 他们必须做好运输计划。

为产品选择运输方式时, 如表 13-2 所示, 人们考虑五方面问题。如果需要速度, 航空和卡车为首选; 如果货物价值低, 水路和管线一定是最好的方式。卡车表现出最多的优势,

这也说明了它们的份额在运输市场上增长的道理。

表 13-2 运输方式等级(1= 最高等级)

	速度 (送货上门的时间)	可靠性 (按时与否)	能力 (可运输的货物)	可获得性 (能服务的地点)	成本 (吨/英里)
铁路	3	4	2	2	3
水路	4	5	1	4	1
卡车	2	2	3	1	4
管线	5	1	5	5	2
航空	1	3	4	3	5

感谢集装箱,运输者现在常将两种或更多的方式结合起来使用。

集装箱化(Containerization)是指把货物放进箱内或拖车内,实现两种运输方式的轻松转换。"猪尾箱"描述了铁路和卡车的结合,"鱼尾箱"描绘了水路和卡车的结合;"火车轮船"代表水路和铁路的结合;"空运卡车"代表航空和卡车的结合。各种结合对运输者都有利。例如,不仅是因为"猪尾箱"比单纯依靠卡车便宜,而且也因为这种方法灵活方便。

四、集中后勤管理

今天,越来越多的公司在接受集中后勤管理(Integrated Logistics Management)的概念。这个概念承认,为了提供好的消费者服务和降低分销成本,需要小组工作,无论是在公司内部,还是在市场营销渠道组织中。在公司内部,各种职能部门必须一起工作,使公司的后勤管理工作能够做好,另外,公司必须集中后勤系统,与公司的供应商和客户一起,把整个分销系统的工作做好。

1. 跨部门的小组工作

在多数公司,各种后勤活动的责任要指派给不同部门,包括市场营销、销售、财务、制造、采购等几方面。一般各个部门只顾最大限度地做好本部门工作,而不管其他部门的工作。但是,运输、仓储、仓库和订货处理工作交叉进行,常常还是反方向的。例如,低仓储水平减少仓储成本,但是可能会降低消费者服务水平,而且因为缺货、重新订货、特别生产、快速运输等,会增加成本。因为分销活动涉及相互强烈制约的因素,各部门的决策必须协调,以便获得最好的后勤服务水平。

集中后勤服务的目标是协调公司全部分销决策,各部门密切的工作关系可以通过几种方法获得。一些公司建立了永久的后勤委员会,由负责不同实体分销工作的经理们组成。这些委员们经常碰头,制定政策,改进后勤管理。公司也能设立管理岗位,把各个职能部门的后勤活动联系起来。例如,P&G 公司设立了"供应经理",管理一类产品的供应工作。许多公司设有后勤副总经理,掌管许多职能部门。事实上,照一个后勤专家说,四分之三的批发商和零售商,三分之一的制造商,设有高级后勤执行官,位置同副总经理的水平或更高。另一个需要考虑的问题是,把公司后勤职能部门安排在什么地方。这里重要的是公司要协调后勤和市场营销活动,在适当的成本下,做好营销工作。

2. 建立渠道合作关系

在向消费者交货并使他们满意的时候,分销渠道成员紧密联系在一起。一个公司的分

销系统也是公司的供应系统。每个渠道成员的成功，要依靠整个供应系统的业绩。例如，沃尔玛公司之所以能给出很低的零售价格，是因为它的整个供应系统，工作极为有效率，包括几千个商业供应商、运输公司、仓库和服务机构。

公司除了改进后勤系统，还要做更多的工作。它们必须和其他渠道成员一起工作，改进整个分销渠道。例如，莱维公司(Levi Strauss)把最终产品牛仔裤运到自己仓库，然后从这些仓库运到捷西佩尼公司(JCPenny)的仓库，再运送到捷西佩尼公司的商店，这个过程是没有意义的。如果两个公司一起工作，莱维公司可以把成品直接送到捷西佩尼公司的商店里。为两家公司节约时间以及仓储和送货成本。今天，聪明的公司协调它们的后勤策略，与供应商和客户建立合作关系，改进客户服务，降低成本。

这些渠道合作关系有多种形式。许多公司建立了跨部门、跨公司的队伍。例如，P&G公司在沃尔玛公司的所在地，阿肯色州的班顿维尔(Bentonville, Arkansas)，有 100 人的工作队伍。P&G 人与沃尔玛公司的伙伴们一起寻找从分销渠道中节约成本的方法。一起工作不仅对两个公司有好处，同时也对最终消费者有好处。海格公司(Haggar Apparel Company)有一个叫做“多点契约”的类似系统，在这个系统中，海格公司的人和捷西佩尼公司的人一起在公司、分部和商店工作。合作的结果，捷西佩尼公司订货 18 天内，就能收到海格公司的货物，比最好的供应商要少十天。海格公司发出的货物能立即放在商店销售，已经贴好价签。过去捷西佩尼公司从货站运回仓库，再送到商店销售，需要四天，现在只需要一天。

其他公司通过共同项目进行合作。例如，许多大型零售商和供应商紧密联系，完成店内的项目。荷姆公司(Home Depot)允许主要供应商使用它的商店，作为新产品测试基地。供应商的人花时间在店内监测产品销售情况和消费者的反应。为孩子们出版了“金色小书”系列的莱斯顿公司(Western Publishing Group)，和托伊斯公司(Toys‘R’Us)建立了一种类似的关系，莱斯顿公司和玩具零售商巨人协调市场营销策略，在各个托伊斯公司的商店建立了小型图书部门，部门名称是“我们是书(Books‘R’Us)”。托伊斯公司负责地点、空间和消费者，莱斯顿公司作为“我们是书”项目的分销商、管理者和服务者。很明显，供应商和消费者从这种合作中都能获得好处。

渠道合作也可以采取信息分享系统和连续货物供应系统的形式。公司通过信息管理它们的供应系统。供应商通过电子信息交换系统与客户分享信息，协调后勤决策。这里有两个例子。

供应商和客户的关系中，分享信息是最重要的事。效率很高的零售商越来越多地与供应商通过电子信息交换网络，分享销售点扫描仪传来的信息。沃尔玛公司是第一个向供应商及时提供销售数据的公司。通过“零售商联系系统”，主要供应商通过地面站，直接和沃尔玛公司的信息网联系。现在，同样的系统告诉沃尔玛公司消费者在买什么，并让供应商了解应该生产什么，运送到哪里。所以，当一个十几岁的孩子在买 10 号耐克牌(Nike)运动鞋时，信息立即传到耐克公司的计算机上，决定补货或者生产。沃尔玛公司不再向那些可靠的供应商发订单，根据销售扫描仪的信息和对沃尔玛公司经营的了解，这些供应商自动补充沃尔玛公司的存货。

百雷公司(Bailey Controls)为大型工厂生产控制系统，从钢铁厂、造纸厂到化工厂、

药厂都有。这家公司把它的供应商看作是自己公司的分部。福彻公司(Future Electrics)与电子信息交换系统联网,百雷公司每周把最新预测的六个月内需要的材料供应情况传给福彻公司,这样福彻公司就能及时预备产品。百雷公司自己只储存够用几天的材料,过去它得存够三四个月用的材料。一旦一种零件箱的存货低于临界点,一个百雷公司的雇员就会用激光扫描仪扫一下零件的代码,通知福彻公司立即送货。爱诺公司(Arrow Electronics)的联系更密切,它在福彻公司的工厂有一个仓库,根据福彻公司两月一次的预测,储存货物。百雷公司提供地方,爱诺公司提供仓库管理人员和50万美元的存货。

今天,作为合作的结果,许多公司从"先行分销系统"转为"反应分销系统"。在先行分销系统中,公司根据预测数量生产产品,它在各处建立仓库,储存货物,比如工厂、分销中心、零售点等。某个供应点缺货了,就会订货。当销售速度比预测的慢,公司试图通过折扣、回扣和促销减少库存。例如,一个美国汽车公司生产汽车,大大超过需求,这些汽车要放很多个月,直到公司开始促销活动。

对比之下,反应分销系统是由客户启动的。订单来了的时候,生产商连续生产和补充存货。它所生产的是马上需要销售的产品。例如,日本汽车制造商接受订单,在四天内生产、启运。一些大型电器制造商,比如惠而浦公司和通用电气公司,正在转向这种系统。百尼顿公司(Benetton)是意大利服装公司,不是提前好长时间,猜测人们会要什么样的颜色,而是使用"迅速反应系统",染织正在市场上销售的毛衣。根据订单生产,而不是根据预测生产,大大减少了仓储成本和风险。

本章小结

选择分销渠道是企业面对的带有挑战性的决策问题,所以了解分销渠道的性质是重要的。使用市场营销中介机构的原因是它们能使货物更及时地到达目标市场。主要的分销渠道职能是把货物从生产商送到客户手里,分销渠道帮助完成交易。分销渠道可以用渠道层次数量来描述,在直接营销渠道中,没有中间商,在非直接营销渠道中,有一个或多个中间商。

分销渠道也可以用在不怎么看得见的服务行业中,甚至在个人市场营销中。每个分销渠道系统都有不同的销售和成本情况。分销渠道一旦选定了,企业会使用很久。选中的分销渠道会影响市场营销组合策略中的其他策略,反过来也一样。

分销渠道行为和组织有不同类型。每个企业需要辨认联结市场的渠道选择。可供选择的手段有直接销售和使用一个、两个、三个或更多的中间商的渠道层次。市场营销分销渠道面临不断的戏剧性变化。三个最主要的潮流是垂直、水平和混合营销系统。这些潮流影响分销渠道中的操作、冲突和竞争。

渠道设计决策从评估客户服务需要,设立分销渠道目标与限制条件开始,然后根据中间商的类型、数量和渠道成员的责任,公司确认主要的渠道选择。接下去,管理人员需要根据经济、控制和适应性,评估主要的渠道选择。设计国际分销渠道时,需要特殊考虑。

分销渠道管理决策包括选择合格的中间商和激励渠道成员。单独的渠道成员必须仔细评估。

如同越来越多的人接受市场营销的概念一样，更多的企业开始注意实体分销和后勤管理。后勤管理能够节约许多成本，使客户更加满意。市场营销的后勤包括协调整个供应系统的活动，为客户提供最大的价值。没有一个后勤系统能够使分销成本最小，同时又使客户达到最满意的程度。后勤系统的目标是用最少的成本，提供达到目标水平的服务。主要的后勤职能是订货处理、仓库管理、存货管理和运输。

集中后勤管理概念承认改进了的后勤需要跨部门小组工作，也就是各个职能部门紧密合作，无论是在公司内部，还是在整个供应系统中。公司能够通过创建跨职能后勤队伍、集中使用供应经理或者高级跨部门后勤主管，实现后勤工作的协调一致。分销渠道合作可以采取几种形式，如跨公司小组、联合项目、信息分享系统。通过合作，许多公司已经从先行分销系统转向由客户启动的反应分销系统。

关键术语

分销渠道(Distribution Channel)　一些独立的组织参与与产品或服务有关的过程，这个过程使消费者或用户能够消费或使用这些产品与服务。

直接营销渠道(Direct Marketing Channel)　没有中间商的分销渠道。

非直接营销渠道(Indirect Marketing Channels)　有一个或几个中间商的分销渠道。

渠道冲突(Channel Conflict)　渠道成员对目标或作用产生不同看法，如谁应该做什么或获得什么样的报酬。

传统分销渠道(Conventional Distribution Channel)　一个分销渠道由生产商、批发商、零售商组成，每个企业寻求实现自己的最大利润，甚至可以以整个渠道损失为代价。

垂直营销系统(Verticle Marketing System)　一个分销渠道中的生产商、批发商、零售商在统一的系统中工作，一个渠道成员可以拥有另一个成员，或者二者之间有契约式关系，再不就是一个成员的实力可以使大家合作。

统一垂直营销系统(Corporate VMS)　垂直营销系统在一个所有权下，把生产和分销过程成功地联系起来，渠道的领导作用建立在共同的所有权的基础。

契约垂直营销系统(Contractual VMS)　垂直营销系统中的独立企业，从事不同水平的生产和分销活动，通过合同联系起来，获得独自不能实现的销售或经济效益。

批发商担保的自愿连锁系统(Wholesaler-Sponsored Voluntary Chains)　契约垂直营销系统，批发商组织零售商实现自愿连锁系统，与大型连锁系统竞争。

零售商合作社(Retailer Cooperatives)　契约垂直营销系统，零售商组成一个新的、共同拥有的企业，进行批发业务或可能的生产业务。

特许权组织(Franchise Organization)　契约垂直营销系统，接受特许权的渠道成员参与生产、分销的过程。

管理垂直营销系统(Administered VMS)　垂直营销系统中的一种，它不是通过共同所有权或者合同，而是通过某个有实力成员的规模，协调生产和分销的不同阶段。

水平营销系统(Horizontal Marketing Systems)　同一层次的两个或多个公司，在分销渠道中组织起来，寻找新的营销机会。

混合营销系统(Hybrid Marketing Channels)　多渠道分销系统,一个企业建立两个或者多个分销渠道,进入一个或几个消费者子市场。

密集性分销(Intensive Distribution)　在尽可能多的分销渠道储存和分销产品。

专卖性分销(Exclusive Distribution)　有限的经销商获得经销权利,在一定范围内销售公司产品。

选择性分销(Selective Distribution)　选择一些愿意经销产品的中间商,销售公司的产品。

实体分销(Physical Distribution)　从生产到消费,计划、实施和控制材料、最终产品和有关信息流转的工作,目的是以盈利为前提,满足消费者需要。

分销中心(Distribution Center)　大型自动化的仓库,设计目的是接收来自各个生产商和供应商的货物,尽快接受订单和向客户交货。

集装箱化(Containerization)　将货物放在箱内或拖车内,易于实现两种运输方式的转换。常用于多形式系统中,被称作"猪尾箱"、"鱼尾箱"、"火车轮船"和"空运卡车"。

集中后勤管理(Integrated Logistics Management)　一个后勤概念,强调公司内部和分销渠道内部的小组工作,最大限度地做好分销渠道内部的工作。

讨论题

(1) BOMC 公司(Book-of-the-Month Club)通过邮寄方式成功经营图书已经 50 年了。讨论为什么很少的出版商通过直接邮寄方式销售图书。指出近年来,BOMC 公司是怎么在与代尔顿公司(B. Delton)、沃丹布科公司(Waldenbooks)、包德斯公司(Borders)和其他大型书商的竞争中,生存下来的。

(2) 分析一下为什么特许权销售的形式会在零售业迅速发展。

(3) 为什么水平营销系统近年变得很普通了? 提出几对你认为能成功使用水平营销系统的公司。

(4) 描述渠道服务需要: (a) 消费者买自用的计算机;(b) 零售商购买计算机卖给消费者;(c) 采购部门购买公司使用的计算机。为了满足这些不同的服务需要,计算机制造商应该设计什么样的分销渠道?

(5) 决定哪种分销策略可以用在下面的那些产品中,集中性、选择性、还是专卖性渠道? (a) Piaget 牌手表;(b) Acura 牌汽车;(c) Snickers 牌糖果。

(6) 指出几种缺货情况,以便在计划适当的仓储水平时加以考虑。

案例十三　超越传统

梦

像许多企业家一样,德夫·佛克斯也有许多梦想。他想着有一天顾客们着急地给马萨诸塞州比勒瑞卡城(Billerica, Massachusetts)的阿康公司(Icon Acoustics)打电话,订购它最新的立体声音箱。他看见销售在攀升,现金在流入,几百名工人热情很高地在生产高质量的产品,这些阿康牌产品,顾客们十分喜欢。

像许多企业家一样，德夫花了好长时间实现他的梦想。在康奈尔大学学习电子工程时，德夫发现自己对音响工程十分感兴趣。毕业后，德夫在康高德公司（Concod-Johnson）找了一份音箱设计师的工作，这家公司是高级音响器材制造商。四年里，德夫设计了 13 种音箱，于是决定开设自己的公司。

德夫发现了一块其他音箱企业尚未进入的市场。这个市场里有音响迷，这些人酷爱听音乐，赞美一流音响器材。这些懂行的、受过良好教育的顾客，对他们的音响设备着了迷。德夫观察到，"这些人即使不吃饭，也要买一对好的音箱。"

德夫遇到一个主要问题，也就是如何分销他的阿康牌音箱。他在康高德公司的经验告诉他，多数制造商起初是通过立体声设备的经销商分销产品，不过德夫不看好这些经销商，他们常与制造商玩把戏，强迫制造商少盈利。另外，这些营销商只把心思放在一些知名生产商的大众型号上，这种现象使那些生产订做音箱的公司，不能接近市场。可能最糟的是，德夫发现现有的经销商所销售的产品，不是顾客最想要的，而是这个月有什么存货，就销售什么。

德夫梦想生产高级立体声音箱，绕过以往的那些经销商网络，直接卖给音响迷们。通过直接销售给顾客，德夫可以免去经销商的赚头，为高质量产品和服务标上一个合理的价格。

计划

28 岁时，德夫开始把他的梦想变为现实。一些了解德夫工作的顾客成了热情的支持者，在阿康公司投资了 18.9 万美元。有了这些资金和自己的 1 万美元，德夫在工业区里租了设备，开始了阿康公司的工作。

市场：大约 335 立体声音箱的营销者在竞争每年 30 亿美元的美国音响部件市场，其中大约 100 个制造商是瞄准低档和中档市场在销售，销售量占全部市场的 90%，销售额占 50%。除了自己竞争以外，美国的制造商还要和产品价格适中的日本公司竞争。其余的 235 个制造商在余下的 10% 的销售量市场和 50% 的销售额市场竞争，这个高档产品市场，就是德夫希望找到他的顾客的地方。

阿康公司的市场营销策略：为了为音响迷这个子市场服务，德夫只生产最高级的音箱。他开发了两个型号：Lumen 型和 Parsec 型。Lumen 型 18 英尺高，重 26 磅；Parsec 型 47 英尺高，重 96 磅。这两个型号都是黑橡木或美国柚木的，手工制作。德夫每天可以制作和运走两对 Lumen 型音箱或一对 Parsec 型音箱。为了能有合理的零件储存，他花了 5 万美元买很贵的部件。

德夫把一对 Lumen 型音箱的价格定在 795 美元，把一对 Parsec 型音箱的价格定在 1 795美元。这样定价是为了 50% 的利润。他相信如果传统的经销商销售这样的音箱的话，价格会高一倍。顾客订货可以打免费电话给阿康公司，或者直接从德夫那里得到咨询。阿康公司支付运费，并通过联邦快递公司（Federal Express）返还退货运费，这两项加起来有486 美元。

德夫支付退货费用是他的一项主要促销策略, 促销的精神是 30 天内, 在家里免费试用。在他的广告里, 德夫把自己的促销称为:“ 43 200 分钟里, 没有压力的音响。”这个方法允许消费者在规定时期内, 在自己实际的环境里听音箱的效果。在经销商的展室内, 顾客必须在一个人工制造的环境里试听, 做决定时会感到紧张。

德夫相信, 买高档音响的顾客, 买这种音箱时是“ 没什么可说的 ”, 他们要高质量的产品和好的音响效果, 他们也要一个形象。德夫试着通过他音箱的外形, 创造一个独一无二的形象, 同时还要反映他公司的市场营销活动的形象。他花费了 4 万美元在文具、名片、小册子和单页广告上。他还设计了闪光的标签, 贴在每个音箱镀金插座的上面。这个标签说:“ 这个音箱是× × 手工制作的(填有组装音箱的技师的签名) 。美国制造, 阿康公司, 马萨诸塞州, 比勒瑞卡城。”

为把这些话宣传出去, 德夫集中在商业杂志和贸易展览会上展示, 比如纽约的“ 高级高保真设备 ”展览。参加者投票选举展览会上最好的音响设备。在选票中, 阿康公司的 Parsec 型在 200 种音箱中, 得了第 15 名。在顶尖的 10 个品牌中, 最便宜的一对的价格是 2 400 美元, 全系统 6 件的价格在 8 000 美元到 18 000 美元。一个参观者在《立体声群》杂志评价阿康公司的音箱时说:“ 音响整体来讲是进步和发展着的, 但倾向于低档。零件和制造质量是一流的。绝对是一个需要注视的公司。”

德夫计划在《立体声杂志》上刊登一幅四种颜色的广告, 这个杂志发行量最大, 有 60 万份。他同时也期待着《立体声群》杂志再有关于他的评论。

现实

穿着牛仔裤和有帽子的夹克衣, 德夫把准备托运的纸板箱装了一半, 便停了下来, 他拖过一把椅子, 靠在他生产场地的水泥墙上, 回想他第一年的经营经历。德夫觉得他学了很多, 越过了许多企业家面对的那类障碍。后来, 他与第二个供应商来往, 曾经短缺一种很重要的部件。尽管不想借债, 他还是从一家银行借了 5 万美元。他的车间和一些部件的价格上涨了, 产品收益率只是 19% 多一点。这些价格和成本使他在盈利方面有了压力, 迫使德夫将价格提高一些(也就是前面提到过的价格) 。尽管价格增长了, 盈利却不到 50% 。

不过德夫仍然对自己的进步感到满意。价格的增长不像是影响需求。广告和口碑式的广告似乎在起作用。德夫每天收到 5 个电话, 每 7 个电话能有一宗做成的买卖。德夫也感觉到了, 时间长, 收入低, 他其实不能给自己付高一些的工资。这一年, 他的薪水只有 9 500美元。

德夫伸手从工作凳上拿过来最新的财务计划(见示例 13-1) , 他相信这将是收支平衡的一年, 他会努力实现这个目标。当德夫把财务计划放回工作凳上时, 他产生了推出两个新型音箱的念头——Micron 型(每对 2 495 美元) 和 Millennium 型(每对 7 995 美元) 。他不知道是否有国外市场需要这种音箱。他应该用同样的直销方式向外国市场销售, 还是通过分销商来销售呢? 他的梦在继续。

示例 13-1　阿康公司财务计划(单位: 1 000 美元)

年　　度	1	2	3	4	5
音箱销售量(对)	224	435	802	1 256	1 830
销售收入(美元)	303	654	1 299	2 153	3 338
销 售 成 本					
材料与包装	130	281	561	931	1 445
运输	43	83	157	226	322
总销售成本	173	364	718	1 157	1 767
毛利润	130	290	581	996	1 571
利润率	43%	44%	45%	46%	47%
支　　出					
新资产和设备	3	6	12	15	18
市场营销	11	69	74	109	139
杂费和管理费	51	114	197	308	378
归还贷款	31	31	0	0	0
未偿还贷款	30	0	0	0	0
总支出	128	213	279	432	531
税前利润	2	77	302	564	1 040
税前利润率	1%	12%	23%	26%	31%

案例问题

(1) 传统的立体声器材经销商的做法是怎样的?

(2) 为什么德夫 · 佛克斯斯决定建立一个直接销售渠道? 什么目标和限制条件使他决定这样做?

(3) 德夫的顾客在消费者服务方面的需要是怎样的?

(4) 做出分销渠道决策后, 德夫遇到的问题是什么? 你对德夫的分销渠道有什么建议? 他的策略能用在外国市场上吗?

(5) 你对德夫的市场营销策略有什么其他建议吗?

第十四章　出售产品——零售及批发

本章学习目的　当你学完本章后，应该能够做到以下几点：

(1) 详述传统的商店零售，并使用不同的方法去细分商店，即根据提供的服务量、产品线的广度和深度、相对价格水平、商店的控制和商店群的类型来细分。

(2) 识别和分清无店铺零售的类型，包括：直接市场销售，直接销售和自动售货。

(3) 对主要的零售商市场营销决策加以概括，即目标市场和定位、产品、价格、促销和地点。

(4) 对不同类型批发商的特点加以比较，其中包括完全服务和有限服务的独立批发商、经纪人和代理商，以及制造商的销售分支机构。

(5) 解释批发商目标市场和定位市场营销决策及市场营销组合决策，并描述批发业的趋势。

40 余年以来，斯堪的纳维亚的家具巨人宜家公司(IKEA)已在世界各地销售它的时尚、低费用的家具。巧妙地针对目标市场，对顾客需求的精心关注，以及最低价格已使得宜家公司成为世界上最大的家具公司。

1985 年当宜家公司首次在美国开业时，带来了极大的轰动。在开业那天，人们蜂拥到这家设在宾夕法尼亚州费城郊区的商店，最远的来自首都华盛顿特区。开往那儿的车子首尾相接长达 6 英里，阻塞了附近高速公路的交通，而且在某一段时间里顾客将商店挤得水泄不通。管理部门不得不下令将大门暂时关闭，直到里面的人慢慢离去。在营业的第一周，宜家公司接待了 15 万人，他们购买了 100 多万美元的家具。当这种热闹的情况过后，该店平均每周仍有 5 万多顾客光顾。与此类似，当 IKEA 在新泽西州的伊丽莎白镇开店，该店离纽约市的曼哈顿 15 英里，顾客的反应极其强烈。营业的第一天，由于有 2.6 万人赶往该店，新泽西州高速公路车辆阻塞达 9 英里长，当天销售额为 100 万美元，是 IKEA 在美国开业第一天纪录的两倍。

宜家公司是一种新型的零售商，被称为“大类商品杀手”(Category Killers)。这些零售商从他们的市场营销策略获得此名：拥有大量可供选择的专门产品类别，而价格便宜，这样你就可以摧毁竞争对手。单类杀手已开始伸向各个领域的工业，包括家具、玩具、唱片、运动产品，家用物品及电子消费品。

一家宜家公司商店的面积约有三个足球场那么大。每个商店备有 6 000 项商品——都是家具和家用物品，从咖啡杯到皮沙发，到厨房的碗柜。宜家公司出售斯堪的纳维亚设计的‘组合式’家具——家具的各部件都能拆成平面包装，到家后再组装。消费者在店内舒

适的展厅浏览, 每一个商品都有标签注明价格、详细的结构、组装说明以及它在附近仓库的位置—— 甚至于其他辅助的零部件。顾客从仓库的堆放架中将称心的货品放上大推车推出, 在大型的结账柜台付款。这家商店为饥饿的购货者提供一个价格合理的餐馆, 并为疲倦的父母设立一个有专人看管的儿童游乐区。但宜家公司最大的优点是价格低廉。这家商店以一种简单的哲学运营: 为广大的群众提供设计优良品种繁多而价格合理的家具。

虽然第一个单类商品杀手托伊斯玩具店(Toys' R' Us) 是在 50 年代后才出现的, 而其他零售商仅在最近才采用这种设想。与仓库俱乐部和其他" 低价 "零售商不同, 他们提供最低的价格但在任何特定的种类中选择的余地小, 而单类商品杀手为同一类商品提供了详尽的选择。托伊斯玩具店在足球场大小的店面中备有 1.8 万种不同的玩具。大型的运动市场店储存了 10 万个体育商品项目, 包括 70 种类型的睡袋, 265 种式样的运动袜, 1.2 万双鞋子, 及 1.5 万种鱼饵。塔楼唱片商店拥有 7.5 万种不同名称的唱片—— 比普通竞争者多 25 倍。还有布兰登(Branden's), 家用物品和家具的种类杀手, 提供了 30 种不同的咖啡壶、25 种熨斗、100 种图案的床单及 800 个厨房的小装置。由于这样齐全的货品, 种类杀手的销售量很大, 这使得它们的售价能与折扣商店竞争者的一样低廉。

单类商品杀手也面对一些问题, 举例来说, 宜家公司在管理它的大量存货上偶然会遇到困难, 有时过分允诺顾客或许使他们感到不便。公司扩建的商店也需要大量的投资及广阔的市场。有些消费者发觉宜家公司所给的个人服务不够或者所节约的费用不值得自己在偌大的商店中寻找产品, 把它们拖到门外, 并在家组装所花的劳动。虽然有这些问题, 宜家公司已经获得世界性的成功, 这是它的创办人未曾预料到的。如今它已在 23 个国家成立了 95 家商店, 每年获得 37 亿美元以上的销售额。自从它最先在美国费城开了首家商店, 它又在华盛顿特区、巴尔的摩、匹兹堡、伊丽莎白(新泽西州)、长岛、南加州及其他城市共开了 12 家商店, 年销售额超过 4 亿美元。宜家公司计划在未来 25 年在美国各地再成立 60 家商店。

大部分零售业专家预言如宜家公司这样的商店会取得很大的成功。一位零售业分析家, 小华莱士 · 埃泼尔逊估计宜家公司会在任何它进入的市场赢得 15% 的市场份额并且如它现在所做的那样扩展市场。埃泼尔逊先生以他职业性的身分巡视了宜家公司, 他无法抗拒该店的魅力, 他说他花了 400 美元, 简直难以置信。

这一章考察零售业和批发业。在第一部分, 我们考察零售业的性质及重要性, 主要店铺和无店铺零售商的类型, 零售商的决策及零售业的未来。在第二部分, 我们讨论与批发商有关的同样主题。

第一节　零售业

何谓零售业? 我们都知道沃尔玛(Wal-Mart), 西尔斯(Sears), 及凯玛特(Kmart) 是零售商, 但雅芳(Avon) 代表, 当地的假日旅馆(Holiday Inn), 及医生为人看病也可称为零售商。零售业包括所有直接向最后消费者销售商品或劳务供他们个人的、非商业性使用的活动。许多机构 —— 制造商, 批发商及零售商 —— 从事零售业。但是大部分零售业由零售商来完成, 零售商的业务主要来自零售业的销售。虽然大部分零售业在零售店进行, 最近几年无店铺零售业—— 邮购、电话、逐户接触、自动售货机以及许多电子方法—— 已经大大

地发展。由于店铺零售业占了大部分的零售营业,所以我们首先讨论它,然后再考察非店铺零售业。

第二节　店铺零售业

零售商店有各种形式及大小,而新的零售形式不断出现。它们可以由一个或更多的几种特性来分类:服务的数量、产品线、相对价格、对商店的控制以及商店群的类型。表 14-1 说明了这些分类及相对应的零售商类型。

表 14-1　零售商分类的不同方法

按服务数量	按经营的产品线	按相对价格的重视	按商店的控制	按商店群的类型
顾客自理	专卖商店	折扣店	公司连锁	中心商业区
有限服务	百货商店	低价零售商	自愿连锁	地区购货中心
全面服务	方便店	目录陈列室	零售商合作社	社区购货中心
	综合商店		特许组织	邻近购货中心
	超级商店,及特大超级市场		商品联合企业	

一、服务的数量

不同的产品需要不同数量的服务,而且顾客服务偏好也有差别。我们集中在三种水平的服务——顾客自选的服务、有限的服务及全面服务——以及使用它们的零售商类型。

在 30 年代经济大萧条时,美国的顾客自选服务零售商迅速增长。顾客愿意自己履行“寻找—比较—选择”商品的过程以节省费用。今天,顾客自选服务是所有折扣做法的基础,并且常常被便利商品的销售商(如超级市场),全国性品牌及快速周转的商品的销售(如样品陈列室)所采用。

有限服务零售商,如西尔斯或捷西佩尼(JC Penney),提供更多销售协助。他们的营业成本增加导致较高的价格。在全面服务零售商中,如专卖商店及一流百货商店,售货员在购物过程的各方面协助顾客。全面服务商一般拥有更多顾客喜欢被“服侍”的特种商品。他们提供更为宽松的退货政策、各种信贷计划、免费送货、家庭服务及额外的服务如休息室及餐馆。更多的服务产生了更高的营业成本,这些又会以较高的价格转嫁给顾客。

二、产品线(或称产品系列)

零售商也能由他们产品分类的长度和广度来区分。零售商中最重要的类型是专卖商店、百货商店、超级市场、方便店、超级商店以及服务企业。

1. 专卖商店

一个专卖商店拥有一条狭窄的产品线,而在该线内有较深的分类。例如,销售运动产品、家具、书籍、电子产品、花卉或玩具等的商店。专卖商店还可根据它们产品线的狭窄程

度再分类。例如,一家服装商店是单一产品线的商店,一家男士服装店是有限产品线商店,而男士定制衬衫商店则为一家超级专卖商店。

今天,专卖商店正在蓬勃发展是由于几种原因。市场细分、市场目标及产品专业化的应用日益增加导致对那些专营特殊产品及部门的商店的需求也增多。而且因为消费者生活方式的改变及双职工家庭数量的增加,许多消费者收入提高但抽不出时间购物。他们被专卖商店所吸引,因为那些商店提供高质量的产品,方便的地点,好的营业时间,最佳的服务,并且进出便利。

2. 百货商店

一个百货商店所拥有的产品线种类繁多——典型的是服装、家具及家用物品。每一个产品线作为一个独立的部门运营,由专门的进货员或商人管理。例子有著名的百货商店如布卢明戴尔(Bloomingdale's),马歇尔菲尔德(Marshall Field),赫德森(Hudson's)及法林(Filene's)。专卖百货商店仅销售服装、鞋子、化妆品、箱包及礼物等项目——例子有第五街萨克斯(Saks Fifth Avenue)及I.玛格林(I. Magnin)。

在本世纪前半叶,百货商店成长迅速。第二次世界大战后,它们却让步给其他类型的零售商,包括折扣商店、专卖商店连锁及"低价"零售商。许多百货商店曾投下大量资金在城市商业区,但由于交通拥挤,停车困难及中心城市普遍的衰落,在那儿购货已不那么有吸引力,结果许多百货商店停业或与其他的商店合并。

大部分百货商店现在在郊区带有林荫道的购货中心运营,而且许多还添加"地下廉价商店"来对付折扣店的威胁。另外还有一些已经重新改造他们的商店或成立"妇女时装用品商店"及其他规格的商店与专卖商店竞争。许多百货商店正尝试邮购及电话销售。但是百货商店还一直有困难,一方面要与更集中和有弹性的专卖商店竞争,另一方面要与更有效和较低价的折扣商店竞争。

服务仍然是主要的区分因素。许多百货商店,如诺德斯托姆(Nordstrom's)及尼曼马库斯,正重新开始加强服务尽力去保持老的顾客及赢得新的朋友。

在最近几年,许多大的百货商店亲自参与多样化的经营,比如开设折扣及专卖店,减弱竞争。例如,除总店以外戴顿—赫德森经营塔盖特(Target)(折扣商店)、梅尔文(低价服装业)、多尔顿(B. Dalton)(书籍)等其他连锁店。这些折扣及专卖经营业务占连锁商店公司总的销售额的80%以上。

3. 超级市场

超级市场为大型、低成本、薄利、高营业量、自助的商店,它们出售种类繁多的食品、洗涤及家用产品。大部分美国超级市场为超级市场连锁店所拥有,如萨福维(Safeway),科罗格(Kroger),A&P,威—迪克西(Winn-Dixie),珀布里克(Publix),福德莱昂(Food Lion)等。连锁店占所有超级市场销售额的70%左右。

最初的超级市场引入了顾客旋转式栅门,自选功能及结账柜台的观念。从30年代开始,超级市场成长并迅速发展了几十年。然而,大部分超级市场如今都面临缓慢的销售增长,其原因是较慢的人口增长及来自方便店、折扣食品店和超级店的竞争加剧。它们也受到外出用餐迅速增加的严重打击。因此,超级市场正寻找新的途径来建立它们的销售额。大部分连锁店现在经营数量较少但规模更大的商店。它们实行"混杂的销售",并出售许多

非食品项目——美容用品、家用器具、玩具、药、电器、录像带、体育用品、庭院物资——希望找到高利产品线以改善利润。

超级市场也正在改进它们的设备及服务来吸引更多的顾客。典型的改善是选择较好的地点,更美观的装饰,较长的营业时间,兑现支票,送货,甚至于建立儿童照管中心。顾客一直期望超级市场提供好的价格、方便的地点以及迅速的结账,如今更老练的食品购买者希望得到更多东西。许多超级市场因而在市场上"向上提升级别",提供"从头开始"的面包制品、精美的熟食柜台及新鲜的海味部门。其他的正在降低成本以进行更有效的营业,减价为的是更有效地与食品折扣商店竞争。最后,许多大的超级市场连锁开始因地制宜改造自己的商店。它们使店的面积、产品分类、价格及促销迎合当地市场的经济及种族上的需求。

4. 方便商店

方便商店是规模小的商店、出售高周转率、有限产品线的方便货品。例子中包括 7-11 (7-Eleven),舍科 K(Circle K)及斯托普—N—戈(Stop-N-Go)商店。这些店的店址接近住宅区,而且营业时间长,一周开 7 天。方便店必须售价高以弥补较高的营业成本及较低的销售量,但它们满足了一种重要的消费者需要。消费者利用方便店在工余时间或时间不多的情况作"填补式"采购,所以他们为了方便而多付钱。

在 80 年代,方便店却由于过分扩充规模而受到损害,因为它的主要市场中年轻、蓝领阶层男士的人数逐渐萎缩。结果许多方便店重新设计它的商店以女性顾客为主。它们提高色彩的质量,取消录像游戏,改进停车设备及灯光,并使价格更有竞争力。主要的方便连锁店正试验微观市场营销——将每个店的商品迎合邻近居民的特殊需要。举例来说,一家设在富庶地区的斯托普—N—戈店出售新鲜产品、意大利食用面糊酱汁及名贵的酒。该店在西班牙籍居民区销售西班牙文杂志及其他符合西班牙消费者特殊需要的商品。通过这样的行动,方便商店希望与其他类型的食品店保持明显的差异性而同时适应今天的快节奏消费者的生活方式。

5. 超级店,综合商店及特大超级市场

超级店、综合商店及特大超级市场都比一般的超级市场大。超级店的面积几乎是正常超级市场的两倍并出售种类繁多的经常性购买的食品及非食品项目。它们提供有如干洗、邮局、冲洗照片、兑现支票、付账单、午餐柜台、汽车及宠物管理等服务。由于它们较广泛的分类和服务,超级店的价格比一般的超级市场价格高出 5%～6%。

许多主要的连锁店都转向超级店。例子包括萨福维(Safeway's Pak 'N Pay)及佩兹马克超级中心(Path mark SuperCenter)。几乎在过去几年成立的萨福维新店 80% 已经成为超级店。超级店现在占整个食品店销售量的 26%,新成立的超级店占所有新开张的食品杂货店的 39%。

(1) 综合商店将食品及药店结合

它们平均有一个半足球场的面积——比超级店约大一倍。例子有 A&P 的家庭市场(Family Mart),沃尔玛的超级中心,及凯玛特的超级中心。综合商店吸收了不到 5% 的食品商店业务,但在新成立的食品杂货中却占了 21%。

特大超级市场比综合商店还大,大概等于 6 个足球场的面积。它们结合超级市场、折

扣及仓库零售业务。典型的特大超级市场可能有50个结账柜台。它们不仅出售经常性购买的货物,还有家具、用具、服装及许多其他商品。特大超级市场像一个仓库般的经营。放在金属丝篮中的产品在货架上高高堆起,在营业时间内,叉式升降机在通道来回移动重新在架上添货。对那些自己将重的用具和家具搬到店外的顾客,商店给予折扣。

(2) 特大超级市场在世界市场上已经很成功

举例来说,家乐福(Carrefour)——大型的法国零售商,在欧洲、南美及亚洲经营成百家这种特大型商店。然而,虽然卡里福,凯玛特及沃尔玛在美国以特大超级市场做试验,他们并不成功。特大超级市场主要的优点——它们的面积——对某些消费者而言能成为主要的缺点。许多人将长距离的行走视为畏途。尽管它们的规模和销售量大,大部分特大超级市场仅拥有有限的产品种类。这样,在美国,大部分零售商已经放弃特大超级市场而偏向于较小的易采购的综合商店。

6. 服务行业

对某些行业而言,"产品线"其实是一种服务。服务零售商包括旅馆和汽车游客旅馆、银行、航空公司、大学、医院、电影院、网球俱乐部、保龄球场、餐馆、修理服务、理发店及干洗店。服务零售商在美国比产品零售商增长得更快,而且每种服务行业都有它自己的零售业故事。银行寻找分销它们服务的新方法,包括自动出纳机、直接存款及电话办理银行业务。保健组织正在改变消费者获得和支付保健服务的方式。娱乐业已培育出迪斯尼世界及其他主题的乐园,A&R 布罗克(A&R Block)已建立一种特许网络以帮助消费者尽可能少付钱给山姆大叔(美国人)。

三、相对价格

零售商也可根据他们的要价来分类。大部分零售商要的是正常价格并提供正规质量的商品为顾客服务。有些以较高的价格提供好一些质量的商品和服务。以低价为特色的零售商称为折扣商店、"低价"零售商及目录展览室。

1. 折扣商店

一个折扣商店通过接受较低的利润和出售较高的数量以较低价格销售标准商品。偶尔使用折扣和特价并不能使一家商店成为折扣商店。一个真正的折扣商店经常性地以较低价格出售商品,提供的大部分商品为国家级品牌,并非次品。早期的折扣商店在低租金、来往频繁地区的仓库式设备中运营,这样则降低了费用。它们大幅度削价,广泛地做广告,并出售宽度和深度合理的产品。

在最近几年,许多折扣零售商面临其他折扣商和百货商店的激烈竞争已经"提高档次"。他们改进装饰,增添产品线和服务,并开设郊区分店,这样则导致较高的成本和价格。当有些百货商店已降低它们的价格与折扣商竞争,许多折扣商店及百货商店之间的区别已经有些模糊。结果,许多百货商店零售商又提高他们商店和服务的级别以使得他们自己与改进的折扣商有所有不同。

2. 低价零售商

当主要的折扣商店提高档次时,运用低价格的零售商又掀起浪潮填补这方面的空缺,它们的价格低,但销售量大。普通折扣商以正常的批发价购买并接受较低的利润使价格低

廉。相反地,低价零售商比低于正常批发价购到商品而向消费者的要价也小于零售价。他们倾向于出售一种有变化及不稳定的高质量商品,经常是剩余物资和等外品,他们都从制造商或其他零售商手中以低价购得。低价零售商已大举侵入服装、妇女服饰中的小配件及鞋类等行业,但是他们也能在所有领域—— 从省俭的银行业及折扣经纪业到食品商店及电子产品等—— 出现。

三种主要的低价零售商为工厂批发店,独立商家和仓库俱乐部。工厂批发店为制造商所有及经营,通常卖制造商的过剩、中止生产或等外商品。例子有伯林顿大衣工厂仓库、曼哈顿品牌式样批发商店,和列维·施特劳斯的工厂批发商,卡特斯(Carters),及谢普公司(Ship'n Shore)。这些批发商有时集中在工厂批发商林荫道购货中心和价值—零售中心,在那些地方几十家批发商店拥有种类繁多的货物,其价格低于零售价的 50%。批发商购货中心主要包含制造商的批发商,而价值—零售中心将制造商的批发商与低价零售商店和百货商店的清理批发商(clearance outlets)结合。工厂批发商购货中心的数量由 1980 年的不到 60 家扩充为 1991 年的 280 家,使他们成为零售业中增长最快的行业之一。购货中心现在正向高档次移动,以埃丝普利特(Esprit)及莉兹克莱勃(Liz Claiborne)等名牌产品为主,使得百货商店向生产这些品牌的制造商提出抗议。百货商店鉴于它们的高成本,在价格上不得不高于低价的批发商品。为了抵消这种情况制造商将去年的商品送到工厂批发商购货中心而非他们供应给百货商店的今年新产品。购货中心的地点远离城市地区,使人们到那儿购物更困难。但是百货商店仍然注意到愈来愈多的购货者愿意在周末去那儿选购大批量有商标的货物,以节约相当的费用。

独立的低价零售商或者为企业家所拥有和经营,或者是较大的零售公司下属的部门。虽然许多低价营业由较小的独立商家来经营,大部分大的低价零售商经营为较大的零售连锁店所拥有。例子包括洛曼(Loehmann's)(为联合干货,洛德及泰勒(Lord & Taylor)的业主),法林地下室(联合百货商店),和 T.J.马克斯(T.J.Maxx)(泽尔(Zayre))。

仓库俱乐部(或批发俱乐部,或会员资格仓库)销售有限选择的品牌杂货项目,用具、服装及其他产品混合在一起以非常大的折扣卖给每年付 25 美元～50 美元会员费的会员。例子有山姆的批发俱乐部(Sam's Wholesale Club)及科斯特科(Costco)。这些批发俱乐部在大的、低管理费用、仓库式设备内营业,而且很少提供多余的服务。商店经常冬天吹风而夏天闷热。顾客自己必须费力地将家具、重的器具和其他大的项目拖到结账台前排队。这种俱乐部不送货到家也不接受信用卡,但它们的确提供了最低价。在 80 年代仓库俱乐部像风暴似地占领美国的市场,但到 90 年代仓库商店连锁之间的竞争增加,还有超级市场的有效反应,结果使它们的发展大大放慢。

一般而言,虽然在 80 年代低价零售业成长很快,但当更多这类零售商进入市场时,竞争更为激烈。低价零售业由于百货商店和一般的折扣店有效的对抗策略,其增长最近已减慢。不过,低价零售业在现代零售业中仍然是一个重要和成长的力量。

3. 目录陈列室

一家目录陈列室以折扣价格出售有许多选择、高价、快速流动、有商标的货物。这些货物包括珠宝、电力用具、相机、箱包、小家用电器、玩具及体育用品。目录陈列室通过降低成本和利润,以低价实现较高销售额而赚钱。目录陈列室行业由最佳产品(Best Product)和

服务商品(Service Merchandise)等公司来领导。

目录陈列室在 60 年代后期出现,它们成为零售业中最热门的新形式之一,但最近几年它们一直在奋斗。百货商店和折扣零售商现在经营的正规销售商品其价格与目录陈列室的相当,除此之外低价零售商始终如一地击败了目录陈列室的价格。结果许多目录陈列室连锁扩大它们的产品线,做更多的广告,整修它们的商店,并增加服务以吸引更多业务。

四、商店的控制

大约在所有零售商店中有 80% 是独立的,占所有零售销售额的 2/3。其他形式的所有权包括公司连锁店、自愿连锁店和零售商采购合作社、特许组织和商业联合大企业。

1. 公司连锁店

连锁店是本世纪最重要的零售业发展形式之一。连锁店是指共同所有和控制两个或两个以上的商店,集中购买和销售商品,并推销类似的商品。公司连锁店出现在所有零售类型,但它们在百货商店、杂货店、食品店、药店、鞋店和妇女服装店最强劲。连锁店比起独立商店有着许多优点。它们的规模允许它们以较低价格买进大量商品。它们也雇得起公司级的专家来处理有关定价、促销、商品销售、存货控制及销售预测等领域的工作。连锁店具有推销上的经济性,因为它们的广告成本分摊到许多店的销售量中。

2. 自愿连锁店和零售商采购合作社

公司连锁店极大的成功使得许多独立商也以一种或两种形式的合同联合起来。其中之一是自愿连锁店—— 一批由一个批发商主办的独立零售商从事集体购买和共同销售。例如独立杂货商联盟(IGA),岗哨五金店和西部汽车。另一形式为零售商采购合作社——一群独立的零售商联合起来成立共有的集中批发经营并从事共同的商品销售和促销。例如联合杂货商及货真价实五金店。这些机构给予独立商他们需要的购货和促销的经济性以对付公司连锁店的价格。

3. 特许组织

特许权是在一个制造商、批发商、或服务机构(给予特许者)与独立企业家(特许经销代理人)之间的合同联系,后者购买在特许权系统中拥有及经营一个或更多单位的权利。特许权和其他合同系统(自愿连锁店和零售商采购合作社)之间的主要不同是,特许系统正规地给予特许权接受者特许经营的权利,范围包括产品或服务、经营业务的方法、商号、商誉或专利。授予特许权在快餐公司、汽车旅馆、加油站、录像店、健康中心、汽车出租、理发沙龙、房地产及旅游代理商,以及数十种其他产品和服务领域最显著。

授权特许者所得到的补偿可包括初期费、销售提成、设备租赁费及利润分享。举例来讲,麦当劳的特许经销代理人付 45 000 美元以获取特许权,然后再付麦当劳销售额中 4% 的提成,加 8.5% 的房租及另外 4% 的广告。麦当劳还要求特许经销代理人花三周到指定大学学习如何管理业务。

4. 商业联合大企业

商业联合大企业是公司在集中所有权下联合几个不同的零售业形式并分担一些分配和管理功能。例子包括戴顿·赫德森,J.C.彭尼和 F.W.伍尔沃思。以 F.W.伍尔沃思为例,除它的杂货店外,还经营着 28 个特种连锁店,其中有基尼鞋店(Kinney Shoestores)、

回想(Afterthoughts)(女式珠宝及手提包)、面貌奇思妙想(Face Fantasies)(便宜的化妆品)、赫罗德广场文具商(Herald Square Stationer)、框架景色(Frame Scene)、脚部贮柜(Foot Locker)(运动鞋)、及儿童市场(Kids Mart)。多样化的零售业提供有利于所有单独零售经营的优越管理制度和经济性,很可能直到90年代末还在增加。

五、商店群的类型

今天大部分商店都聚集在一起以增加它们对顾客的吸引力及给顾客一次停留购货的方便。主要的商店群有中心商业区和购物中心。

1. 中心商业区

中心商业区直到50年代还是零售群的主要形式。每一个大城镇有一个中心商业区,其中包括百货商店、专卖商店、银行和电影院。然而当人们开始迁移到郊区,中心商业区由于交通、停车和犯罪等问题而开始失去业务。城市商业区的商人在郊区购货中心开设分店,中心商业区继续衰退。在最近几年,许多城市与商人携手建立林荫道购物中心和地下停车场试图使城市商业区复元。有些中心商业区已出现转机,其他仍然进展缓慢,可能是不可逆转的衰退。

2. 购货中心

一个购物中心是作为一个单位计划、发展、拥有及管理的一群零售企业。一个地区的购物中心,最大最引人注意,像小的城市中心。它典型地包括40家～100家商店并以拥有很大空间吸引顾客。较大的地区林荫道购物中心常有几个百货商店和种类繁多的专卖商店设在几个购货层上。许多还加上新型的零售商——牙医、健康俱乐部,甚至于图书馆分馆。

一个社区购物中心包括15～50个零售商店。它通常包括一家百货商店或杂货店的分店,一个超级市场,专卖商店,职业办公室,有时还有一家银行。大部分购物中心是邻近购物中心或露天林荫道购物中心,一般包含5～15个店家。它们和消费者接近而且方便。它们通常包括一个超级市场,或者一个折扣商店,及几个服务商店——干洗店、自助洗衣店、药店、录像出租店、理发或美容店、五金店或其他商店。这类邻近购物中心占所有购物中心的87%和所有购物中心零售额的51%。

综合而言,所有购物中心现在占1/3所有零售的销售额,但它们可能已经到达饱和状态。举例来说,在1986—1989年,购货中心的数量增加了22%而达到34 683个。但到购物中心的人每个月仅增加3%。因而,许多地区包含太多购物中心,由于每平方英尺的销售额下降,空地率上升。有专家预测到一次购货中心的"淘汰",到公元2000年现在在美国营业的地区购货中心有20%要关闭。尽管最近发展了几个新的"大购物中心",如在明尼阿波利斯附近的引人注目的美国购物中心,目前的趋势是倾向于在中等规模及较小城市如西南部建立较小的购物中心。

第三节　无店铺零售业

虽然大部分商品和服务通过商店销售,无店铺零售业增长的速度大大超过商店零售

业。传统的商店零售商正面临无店铺零售商的激烈竞争,后者通过目录、直接邮寄、电话、家庭电视购物展示、联机计算机购物服务、家庭和办公室聚会及其他直接零售方法。无店铺零售业如今占所有消费者购物的 14%,到本世纪末它可能占所有销售额的 1/3。无店铺零售业包括直接市场营销、直接销售和自动售货。

一、直接市场营销

直接市场营销应用不同的广告媒体与消费者直接相互影响,一般要求消费者做出一种直接反应。大量广告宣传典型地传播到未特定数量的人,他们大部分尚未进入市场购买一种产品或直到未来的某一天才买。直接广告媒体用来直接从目标消费者获得即时定货。虽然直接市场营销最初大部分包含直接邮购和邮购目录,最近几年还增加了几种新的形式,包括电话市场营销、直接收音机和电视市场营销及联机计算机购货。

直接市场营销在最近几年迅速发展。各类机构使用直接市场营销:制造商、零售商、服务公司、目录商人和非营利组织等。在消费者市场中它的增加使用主要是对大规模市场的"非大量销售化"(demassification)的一种反应,它导致较大数量的分块的市场细分带着高度个人化的需求。直接市场营销允许卖主有效地注意到这些小型市场而提供的商品更好地符合特殊消费者的需要。

其他的倾向也刺激了直接市场营销的成长。更多妇女进入劳动大军减少了家庭购货的时间。较高的开车费用,交通拥挤和停车问题,零售销售缺少助手,在结账后要排较长的队,这一切促进了家庭购货。免费电话号码的发展及信用卡的使用增加,帮助卖主在店外接触到消费者并使交易更为方便。最后,计算机能力和交流技术的发展,使得商人建立更好的消费者数据库和交流渠道并以此能接触到特殊产品的最佳未来顾客。

直接市场营销在企业对企业的市场营销中增长也很快。它降低通过销售人员到达企业市场的高费用。较低的媒体费用,如电话市场营销和直接邮寄可用来识别最好的可能的顾客,并在进行费钱的销售拜访前使他们准备好。

直接市场营销对消费者也提供了许多利益。消费者能利用他们的电话或计算机飞驰在信息高速公路,而不是驾着车通过拥挤的城市街道到人满为患的购物中心。今天的高级通信网络通过光学纤维电话线,输送了声音,影像和数据,以方便和令人激动的方式联系着买方和卖方。通过直接邮寄或电话购物者认为这样的购物方便、没有争吵,并有乐趣。它节约他们的时间,并带领他们得到新的生活方式和较大的商品选择。消费者可以坐在扶手椅上通过浏览目录比较产品和价格。他们可以不离开家定购和收到产品。工业消费者可以无需花时间去见及听推销员解说就能了解产品并定购。

直接市场营销对卖主也提供利益。它允许较大的选择性。一个直接卖方可购买一份通讯名单几乎包括任何团体的名字——百万富翁,新生儿的父母,左撇子,刚毕业的大学生。直接市场营销信息可以个人化和区别化。卖主可查寻它的数据库,选择明确特性的消费者并寄给他们非常个别化的激光打印信件。

销售者用直接市场营销可建立一种持续的顾客关系,使一连串出售的货物符合一个普通顾客的特殊需求和兴趣。直接市场营销也能安排时间在最适当的时候接触可能的顾客。而且由于它在最佳时间接触更有兴趣的可能顾客,直接营销材料获得更多的读者数和

反应。直接市场营销也使得特定的信息和媒体容易测试。而且因为结果是直接和即时的,直接市场营销更有助于反应衡量(response measurement)。最后,直接市场营销具有保密性—— 直接的卖方销售和战略,竞争者看不见。我们将在下一章详细讨论直接市场营销的主要形式。

二、直接推销

逐户零售业由几世纪前走街串巷的货郎开始,现已发展成一项大的行业。有 600 多家公司将它们有的产品挨家挨户、办公室对办公室或在家庭销售聚会销售。逐户推销的先驱者是富勒刷子公司(Fuller Brush Company),吸尘器公司如伊莱克斯(Electrolux),书店如世界书店和西南部书店(Southwestern)。当雅芳(Avon)公司进入这个行业,它的代表—— 主妇的朋友和美容顾问,逐户推销的形象大为改善。特波器皿店和玛丽凯化妆品店帮助推广家庭销售聚会,一些朋友和邻居参加在私人家中的聚会,在那儿展示及销售商品。

上门推销的优点是方便消费者和能引人注意。但是雇用、训练、支付报酬和激励推销人员的费用导致较高的价格。虽然有些逐户推销的公司仍然兴旺,逐户销售的未来尚无定论。单身和双职工家庭减少了在家中寻找买主的机会。家庭聚会公司寻找非工作妇女愿意部分时间推销产品已有困难。而且最近由于相互作用的直接市场技术的进展,逐户推销人员很可能在未来被家庭电话、电视或家庭计算机所替代。

三、自动售货

自动售货并非新事—— 在公元前 215 年埃及人能从投币的自动出售机买到献祭的水。但第二次世界大战以后这种售货方法猛增。在美国约有 450 万台自动售货机—— 每 55 人就有一台。今天的自动售货机使用航天时代和计算机的技术,销售种类繁多的便购类产品和冲动式商品—— 香烟、饮料、糖果、报纸、食品和小吃、袜子、化妆品、平装书、男汗衫、保险单、比萨饼、录音带和录像带,甚至于皮鞋油和鱼虫。自动售货机到处可见—— 在工厂、办公室、门厅、零售店、加油站、机场、火车及汽车站。自动出纳机为银行顾客提供支票兑现,存款,提款和资金转移等服务。与商店的零售业比较,自动售货机为消费者提供更大的方便(24 小时都能利用,自助),而且破损商品较少。但是自动售货机所需的昂贵设备及劳工使它成为一种高价的渠道,自动销售的商品其价格往往比在零售商店内的要高 15%～20%。顾客还必须忍受恼火的机器损坏、缺货和商品不能退换的事实。

第四节　零售商市场营销决策

零售商正在寻求新的市场营销战略以吸引并保留顾客。过去,零售商以独一无二的产品、比竞争者提供更多或者更好的服务、或信用卡来吸引顾客。今天,全国性商标产品的制造商,为了争取多出售货物,将他们的带商标的产品到处摆设。因此,商店提供更多类似的花色品种—— 全国性商标品牌不仅在百货商店,也在大量商品及低价折扣商店中出现。结果,商店看起来愈来愈相似:它们已变得"商品化"。在任何城市,一个购货者能找到许多商店,但产品的类别很少。

服务的差别在零售商中也已缩小。许多百货商店削减服务而折扣商却增加他们的服务。消费者变得更加精明而且对价格更加敏感。他们认为没有理由为相同的品牌多付钱, 尤其当服务的区别正在缩小时。而且由于银行的信用卡如今在大部分商店都接受, 消费者不再需要从一个特定的商店得到信贷。鉴于上述的所有理由, 许多零售商目前正在重新思考他们的市场营销策略。

如图 14-1 所示: 零售商面临有关他们目标市场和定位、产品分类和服务、价格、促销及分销的主要市场营销决策。

图 14-1　零售商市场营销决策

一、目标市场和定位决策

零售商首先必须确定他们的目标市场, 然后决定如何在这些市场定位。商店应该把注意力集中在高级、中级普通的购货者身上呢? 目标购货者希望多样化、深层的分类、方便还是低价呢? 对市场下定义并描述一个轮廓以前, 零售商是不能对产品分类、服务、定价、广告、商店装修做出一致的决策, 或任何其他能够支持他们地位的决定。

太多零售商未能对他们的目标市场和地位明确地做出规定。他们试着给“每个人一些东西”而最后却未能好好满足任何市场。与此相对照, 成功的零售商为他们的目标市场明确地下定义并有力地将他们自己定位。例如, 1963 年莱斯利 H. 威克斯纳借了 5 000 美元创办了利梅特(The Limited), 开始时作为一间商店, 目标是年轻崇尚式样的妇女。商店的各方面—— 服装分类, 固定装置, 音乐, 色彩, 人员—— 特别地安排以配合目标消费者。他继续开设更多的商店, 但 10 年以后他原有的顾客不再属于“年轻的”团体。为了获得新的“年轻人”, 他开办了利梅特快车(Limited Express)。在那几年中, 他开创或购得其他非常有针对性的商店连锁, 包括莱恩布赖恩特(Lane Bryant), 维多利亚秘密(Victoria's Secret), 勒内尔(Lerner)及其他商店以达到新的部门。今天利梅特公司在 7 个市场的不同部门经营着 4 000 多家商店, 其销售额超过 69 亿美元。

即使大的商店如沃尔玛、凯玛特和西尔斯必须明确它们的主要目标市场才能设计有效的市场营销策略。事实上, 在最近几年, 由于正确的目标选择和定位, 沃尔玛的发展已经超越西尔斯和凯玛特, 而成为美国最大的零售商。

二、产品分类和服务决策

零售商必须决定主要的产品变数: 产品分类、服务组合和商店的气氛。

零售商的产品分类必须符合目标购货者的期望。零售商必须决定产品分类的广度及其深度。这样, 一个餐馆可以提供一种狭窄和浅的分类(小的午餐柜台), 一种狭窄和深的分类(熟食店), 一种宽的和浅的分类(自助食堂), 或者一种又宽又深的分类(大餐馆)。另一种产品分类因素是商品的质量: 顾客感兴趣的不仅是选择的范畴而且是可获得的产品的质量。

不管商店的产品分类和质量水平是什么, 总有竞争者具有类似的分类和质量。因此, 零售商必须寻找其他的方法将自己与相似的竞争者加以区别。他能采用几种产品—— 区

分战略的任何一种。第一,他可提供没有其他竞争者出售的商品——他自己的私人商标或他独占的全国性商标。举例来说,利梅特设计大部分他自己出售的服装,萨克斯(Saks)得到出售一家著名设计师标签的专利权。第二,零售商能以一鸣惊人的商品推销为特色——布卢明戴尔(Blooming dale)以经营引人注目的展示而出名,展示突出某些国家来的产品,如印度或中国。或者零售商能提供令人意外的商品,比如洛曼(Loehmann's)提供了使人惊异的次品、剩余货物和使用抛售手法。最后,零售商凭借提供一种高度针对性的产品分类来使自己与众不同——莱恩布赖恩特卖较胖妇女的产品;布鲁克斯通(Brookstone)提供各类特殊的小玩意儿等于是一种成人玩具店。

零售商必须决定提供给顾客的一种服务组合。老式的"夫妻"杂货店提供送货上门、信贷和会话——今天超级市场所疏忽的服务。服务组合是非价格竞争的主要工具之一,它使得一家商店与另一家有所区别。

商店的气氛是它的产品是否受欢迎的另一因素。每个商店都有一种具体的布局使得人们在其中移动或者困难或者方便。每一个商店都有一种"感觉":一家商店杂乱,另一家有吸引力,第三家豪华,第四家阴沉。商店必须有一种事先安排好的气氛适合目标市场并促使顾客去那儿购货。一家银行应该是安静、可靠及和平的;一家夜总会应该是闪烁的,喧闹的和震动的。愈来愈多的零售商正努力地创造符合他们目标市场的购货环境。连锁店如夏普尔英曼奇(Sharper Image)和巴娜娜·里帕布克(Banana Republic)将他们的商店变成戏院而将顾客带往不同寻常、令人激动的购货环境。即使保守的西尔斯在每个商店内将服装区分成6个不同的"店",每个有它自己的设计来适应个人细分市场情趣的购货环境。

三、价格决策

零售商的价格政策是一个关键的定位因素,它的确立涉及到目标市场、产品及服务分类的及竞争。所有零售商都希望卖价高并达到高销售量,但这两者很少能兼之。大部分零售商寻求较低的销售量高标价(大部分专卖商店)或较高的销售量低标价(超级市场及折扣商店),因而,在贝弗莉希尔的罗迪欧街比简(Bijan)店中男西装标价从1 000美元开始及鞋子从400美元开始——它的销售量低但每次交易都有高额利润。在另一个极端,T.J.马克斯以折扣价出售有商标的服装,每次交易的利润较低但销售量却相当高。

零售商也必须注意定价的战术。大部分零售商会在某些项目定低价,或者为招揽顾客或者,亏本出售。在一些情况下,他们对全店商品减价出售。在另一些情况下,他们计划对销路不佳的商品减价。举例来说,鞋子零售商可能期望在正常所标的毛利出售50%的鞋子,25%只按原来毛利的40%出售,剩余的25%以成本价出售。

四、促销决策

零售商采用正常的促销工具——广告,个人推销,营业推广和公共关系——与消费者取得联系。他们在报纸、杂志、无线收音机及电视上做广告。广告可能被通告和直接邮件所支持。个人推销需要仔细地培训销售人员有关如何迎接顾客、满足他们的需求和处理他

们的投诉。营业推广可包括店内示范、展览、竞赛和访问名人。公共关系活动, 如记者招待会和演说、商店开业、特殊事件、新闻通讯、杂志和公共服务活动对零售商总是有效的。

五、地点决策

零售商经常引证在零售业成功的三个重要因素: 地点, 地点及地点! 一个零售商的地点是他吸引顾客的能力的关键。而且建筑物和租赁设施的费用对零售商的利润有一种重要的影响。因而, 店址决策是零售商所做的最主要的一种。小的零售商可能必须满足于他们能找到或负担得起的任何地点。大的零售商通常雇用专家使用先进方法来选址。

第五节　零售业的未来

几种趋势将影响零售业的未来。人口和经济成长的衰退意味着零售商在当今和新的市场中不能通过自然扩充再享受销售和利润的成长。成长将必须从当前市场增加份额而来。然而较大的竞争和新型的零售商使得增进市场份额较为困难。

零售行业由于严重超出容量而受损害。太多的零售空间—— 每个男女和孩子平均超过 18 平方英尺, 比 1972 年多 1 倍以上。消费者人口统计, 生活方式, 及购物模式在迅速改变。因此, 90 年代对零售商而言是困难的:

停业标记, 破产申请以及经常性的减价销售证明在零售行业艰苦的时代。商业巨人如 B. 奥托曼(B. Altman)和加芬克尔(Garfiukel's)已经消失。布卢明戴尔、伯丁和里奇的母公司正在破产之中。有关 R. H. 麦西(R. H. Macy)和其他可能的受害者的谣言很多……。“零售业并非一个有希望的领域”, 一位零售业的总经理说:“它没有乐趣。它几乎是一场战争。”而且受害者会继续增多。到 90 年代末, 全国现有的零售商有一半将会停业。成功的公司将能避免削弱实力的债务, 严密注视着特定的顾客或产品, 并与技术挂钩以降低成本和加强服务。

为了成功, 零售商将必须仔细选择目标市场细分并强有力地将自己定位。此外, 快速增长的费用使更有效的经营和精明的购买对成功的零售业是至关重要的。结果, 零售技术作为竞争工具越来越重要。先进的零售商使用计算机产生较好的预测, 控制存货费用, 通过电子手段从供应商那儿订货, 完成商店之间的通讯, 甚至用于在几个店之间的销售。他们正采用结账扫描系统, 店内电视监视, 联机交易过程, 电子基金转移。

许多零售业的革新由零售概念的轮换部分地解释了。根据这个概念, 许多新的零售形式以低毛利、低价格、低地位经营开始。它们向已经建立的零售商提出挑战, 后者由于使他们的费用和毛利增加而变“肥”。新的零售商的成功导致他们提高他们的设施质量并提供更多服务。接着他们的费用增加迫使他们提升价格。最后, 新的零售商变得像他们取代的传统零售商。当更新型的零售商以较低的费用和价格演变时周期又重新开始。零售概念的轮换似乎解释了百货商店、超级市场和折扣商店的最初成功和较后的困境以及最近低价零售商的成功。

新的零售形式将继续出现以满足新的消费者的需求和新的情况。但新的零售形式的

生命周期愈来愈短。百货商店经历了 100 年才到达生命周期的成熟阶段;更近的形式,如目录陈列室和家具仓库商店,大约 10 年就到达成熟期。在这样一种环境下,看起来稳固的零售地位能很快崩溃。举例来说,在 1962 年最前 10 家折扣零售商至今没有一家还存活(那年沃尔玛和凯玛特开始营业)。

或者考虑价格俱乐部(Price Club),原来的仓库商店连锁。当索尔·普赖斯先生 1976 年在加州圣地亚哥城外创办了他的第一家仓库商店,他发动了一次零售革命。他的商店连锁有各式各样货品,由汽车轮胎到办公用品,到 5 磅桶装的花生酱,价格非常低廉,这家店在 10 年内年销售量就达 26 亿美元。然而普赖斯拒绝将势力扩展到加州以外的基地。而且当此行业很快成熟时,普赖斯轻率地进入批发俱乐部,而这些俱乐部是由零售巨人如沃尔玛和凯玛特等所控制。仅 17 年后,在一种令人惊讶的运气的逆转下,摇摇欲坠的普赖斯将家产卖给竞争者科斯特哥。普赖斯迅速的崛起和衰败,"作为对大规模市场的零售商的一个真正提醒者,即在一个竞争激烈和快速变更的行业,过去的成功算不了什么。"因而,零售商不能安坐着用一个成功的公式。要保持成功,他们必须继续适应变化。

第六节　批发业

批发业包括将货物和劳务销售给那些为了转卖或商业用途的人的所有有关活动。当一家零售面包房将糕点卖给当地的旅馆,它是在从事批发业。我们称那些主要从事批发活动的企业为批发商。

批发商主要从生产者购买商品并主要销售给零售商、工业消费者和其他批发商。但是到底为什么要采用批发商呢?例如为什么一个生产者要利用批发商而不直接将产品卖给零售商或消费者?十分简单,批发商经常更好地履行一种或更多以下的渠道功能:

——销售和促销。批发商的推销人员帮助制造商以低费用接触到任何小的顾客。批发商有更多的联系并且往往比起遥远的制造商更为购买者所信任。

——购买和分类。批发商能选择项目并建立他们的顾客所需要的分类,因此节省消费者许多工作。

——大批量分割。批发商凭借购买整车货物并分割批量(将大批量分成小数量)以节省顾客的钱。

——仓储。批发商保管存货,因此降低供应商和顾客的存货费用和风险。

——交通。批发商能更快地将货物交给购买者,因为他们比生产者更接近些。

——融资。批发商为顾客提供信贷给予他们资金,他们并提前订货和准时付款来为供应商筹措资金。

——承担风险。批发商拥有货物的所有权而要承担风险并承担商品被盗窃、破坏、损耗和陈旧老化的费用。

——市场信息。批发商将有关竞争者、新产品和价格发展的信息提供给供应商和顾客。

——管理服务和咨询。批发商经常帮助零售商训练他们的售货员,改进商店布局和陈列,并建立会计和存货控制制度。

第七节　批发商的类型

批发商可分成三个主要的群体(请见表 14-2)独立批发商,经纪人和代理商,以及制造商的销售分支机构和办公室。

表 14-2　批发商的分类

独立批发商	经纪人和代理商	制造商和零售商的分支机构和办公室
完全服务批发商 独立批发商 工业物品批发商 有限服务批发商 现金自运批发商 卡车批发商 直运批发商 送货趸售商 生产者合作社 邮购批发商	经纪人 代理商	销售分支机构和办公室 购货办公室

一、独立批发商

独立批发商独立地拥有企业并对他们经营的商品享有主权。他们是批发商中最大的单一集体,约占所有批发业的 50%。独立批发商包括两大类:完全服务批发商和有限服务批发商。

1. 完全服务批发商

完全服务批发商提供了一全套的服务,如拥有存货品、使用推销人员、提供信贷、交货和提供管理协助。他们或者是独立批发商或者是工业物品批发商。

独立批发商大部分将产品销售给零售商并提供全范围的服务。他们在产品线的广度上有所不同。有些出售几种产品线的商品以满足一般商品零售商以及专业零售商的需求。其他的出售一种或两种在分类上有较大深度的产品线的商品,如五金批发商、药品批发商和服装批发商。有些专业批发商只出售一种产品线中部分深度很大的商品,如保健食品批发商、海味批发商、汽车零件批发商。他们为顾客提供较有深度的选择和较多的产品知识。

工业品批发商是将货物出售给生产者而非零售商的独立批发商。他们提供存货、信贷、交货和其他服务。他们可能出售范围很广的商品,一种普通的产品线,或者一种特殊的产品线。工业品批发商可能集中在如维修和营业用品,原型设备(如滚球轴承及电动机),或设备(如动力工具和铲车)等产品线的商品。

2. 有限服务批发商

有限服务批发商对他们的供应商和顾客提供较少的服务。有几种类型的有限服务批发商。

(1) 现金自运批发商拥有快速流动的有限产品线商品,销售给小零售商以换取现金,

但一般不送货。例如一家小的鱼类商品零售商,通常清晨开车到现金自运鱼类批发商并买几筐鱼,现场付款,开车将商品运回商店,然后卸货。

(2) 卡车批发商履行一种销售和送货的功能。他们出售有限的产品线商品(如牛奶、面包或小吃食品)。当他们巡回将商品送到超级市场、小杂货店、医院、餐馆、工厂自助餐厅旅馆时,同时收取现金。

(3) 直运批发商在散装货行业如煤、木材和重型设备中经营。他们不拥有存货或处理产品。一旦接到订货,他们找到一位生产者直接将货物运至顾客。直运批发商拥有货物的主权并从接到订货至货物送到顾客手中这段时间承担风险。由于直运批发商没有存货,他们的成本较低而且他们能将一些节省的费用转给顾客。

(4) 送货趸售商为杂货店和药品零售商,大部分在非食品项目领域中服务。这些零售商不愿订货并保持几百种非食品项目的陈列。送货趸售商派运货车到商店,交货人设立玩具、平装书、五金制品、健康和美院化妆品或其他项目的货架。他们为商品定价,保持它们是新近的并保持存货记录。送货趸售商以寄销方式出售;他们保留对货物的主权而且零售商只有将货物卖给消费者才需付款。因而,他们提供诸如送货,上架,存货及融资等服务。他们很少从事促销,因为他们出售许多已经做过很多广告宣传的带商标的项目。

(5) 生产者合作社,为农民所有,他们将农产品调集起来在当地市场出售。他们的利润到年底在会员中分摊。他们经常试图改进产品的质量并促进一个合作社的品牌名称,如阳光少女葡萄干(Sun Maid Raisin),圣基斯特(Sunkist)橘子,或钻石(Diamond)胡桃。

(6) 邮购批发商将珠宝、化妆品、特殊食品和其他小商品的目录送给零售商、工业和机关的顾客。他们主要的顾客是在远离市区中心小地方的企业。他们没有推销员拜访顾客。订货单寄到后即以邮件、卡车或其他方式送出。

二、经纪人和代理商

经纪人和代理商在两方面与独立批发商不同:他们不拥有货物的主权,而且他们只履行几种功能。他们的主要功能是协助买卖,对这些服务他们以售价为基础赚取佣金。如同独立批发商,他们一般专门从事某些产品线或顾客类型的业务。他们占有总的批发量的11%。

1. 一个经纪人为买主与卖主之间牵线搭桥并协助洽谈

经纪人由雇用方付款。他们不拥有存货,参与融资,或承担风险。最熟悉的例子是食品经纪人,房地产经纪人,保险经纪人和证券经纪人。

2. 代理商在更长远的基础上代表买方或卖方,这有几种形式

(1) 制造商的代理商(manufactarers' agents),也称制造商的代表,是最普通类型的代理商批发商。他所代表两个或更多有关产品线的制造商。他们与每个制造商都签订一项有关价格、领域、处理订货的步骤、交货与担保及佣金比率的正式合同。他们了解每个制造商的产品线并利用他们广泛的接触来推销产品。制造商的代理商在有如服装、家具和电动商品等产品线中使用。大部分制造商的代理商为小企业,仅有几位职工但都是熟练的推销员。他们为那些无法担负得起雇用他们自己的现场推销人员的小生产者所雇用,也被希望开展新的地盘或在不能支持一个专职推销员的地区销售的大生产者所雇用。

(2) 销售代理商承包销售一个生产者的所有产品——制造商或者没有兴趣从事销售

或者自己感到不合格。销售代表作为一个销售部门而且对销售的价格、期限和条件有很大的影响力。销售代理商通常没有领域的限制。销售代理商在诸如纺织、工业机械和设备、煤及焦炭、化学品和金属等方面产品都可以见到。

(3) 购货代理商一般和买主有长期关系。他们为买主购货并经常接收、验收、入库和送货给买主。一种类型的采购代理商是常驻采购员(resident buyers), 在主要的服装市场。他们寻找在小城镇的小零售商能够出售的服装产品线。他们非常了解他们的产品线并为客户提供有用的市场信息; 他们也能获得现有的最好商品和价格。

(4) 佣金商人(商号)是实际拥有产品并磋商销售的代理商。他们一般不在长期基础上使用。他们最经常被农民用在农业的市场营销上, 那些农民不希望出售自己的产品而他们不属于合作社。典型地, 佣金商人将一卡车的农产品运到中心市场, 卖最好的价格、减去费用和一项佣金, 并将余额付给农民。

三、制造商的销售分支机构和办公室

第三种主要类型的批发是由卖主或买主他们自己在制造商的销售分支机构和办公室完成, 而不是通过独立的批发商。制造商的办公室和销售分支机构占所有批发额的 31%。制造商经常建立销售分支机构和办公室以改善存货控制、销售和促销。销售分支机构拥有存货并在如木材、汽车设备和零件工业中见到。销售办公室不拥有存货而且最常在杂货和小件用品行业中见到。许多零售商在主要的市场中心如纽约和芝加哥建立购货办公室。这些购货办公室履行的一种任务与经纪人或代理商相似, 但是为买主的机构的一部分。

第八节　批发商市场营销决策

批发商在最近几年已经体会到增长的竞争压力。他们面对新的竞争来源, 要求更高的顾客、新的技术以及大的工业、机构或者零售买主的直接购买。因此, 他们必须改进对目标市场及定位, 对市场营销组合——产品分类及劳务、价格、促销和分销(见图 14-2) 的战略决策。

一、目标市场和定位决策

图 14-2　批发商市场营销决策

正如零售商一样, 批发商必须有效地阐明他们的目标市场并将他们自己定位—— 他们不可能为每个人服务。他们可根据顾客的规模(只有大的零售商), 顾客的类型(只有方便食品店), 需要的服务(需要信贷的顾客), 或其他因素来选择一个目标群体。在目标群体中, 他们可以识别更有利可图的顾客, 设计更强的定价, 建立较好的客户关系。他们提议安装自动再订购系统, 设立管理、培训和咨询系统, 甚至于主办一个自愿的连锁。他们可以要求较大的订购量或增加对较少订购量的服务费, 劝阻不太有利的顾客。

二、市场组合决策

正如零售商一样，批发商必须决定产品分类和服务、价格、促销和分销地点。批发商的"产品"是它提供的产品和劳务的分类。批发商受到很大的压力出售完全的产品线并有充分的存货以便及时交货。但是这样做会伤害他们的利益。批发商如今正减少他们出售的产品线的数量，只选择那些更有利的产品线。批发商也在重新考虑，在建立牢固的顾客关系时，哪些服务最有份量，而哪些应该取消或收费。主要一点是找到他们的目标顾客最重视的服务组合。

价格也是批发商的一个重要决策。批发商一般将商品的成本再加一标准百分比——如 20%。费用可能占毛利的 17%，留下 3% 的纯利。在杂货的批发中，平均纯利少于 2%。批发商正在尝试新的定价方法。他们可能对某些产品线降低利润以赢得重要的新顾客。当能够增加供应商的销售时，他们可以要求供应商特别在价格上让步。

虽然促销对批发商的成功可能是关键的，但大部分批发商不重视促销。他们采用的商业广告、销售促销、人员推销和公共关系大部分是分散的和没有计划的。在人员推销方面许多已不合时宜——他们仍然认为销售是一个推销人员对一个顾客说话而不是作为一种集体的努力去销售、建立和服务于主要的客户。批发商也需要采用一些零售商使用的非人员促销技巧。他们需要发展一种总的促销策略并较大地使用供应商的促销材料和计划。

最后，分销地点是重要的——批发商必须小心地选择他们的地点和设施。批发商典型地会设在低房租、低税地区并倾向于在他们的建筑物、设备和系统上投少量的钱。结果，他们的物资搬运和订货单处理系统经常已过时。不过在最近几年，大的和先进的批发商投资在自动化的仓库和联机订货系统以对付上升的成本。订货单从零售商系统直接输到批发商的计算机，然后项目由机械装置捡出自动送到货物调集的装运台。大部分大的批发商使用计算机进行会计、开账单、存货控制和预测。现代的批发商正在将他们的服务适应目标顾客的需要并寻找降低成本的方法来经营业务。

第九节　批发业的趋势

先进的批发商经常地注意较好的方法以满足他们的供应商和目标顾客不断变化的需求。他们认识到，他们长期生存的唯一原因来自增加整个市场营销渠道的效率和有效性。为了达到这个目标，他们必须经常改进他们的服务并降低他们的成本。麦肯盛(McKesson)，国家的药品和保健产品的主要批发商提供了一个先进批发业的实例。为了生存，麦肯盛必须比制造商的销售分支机构保持更成本有效的措施。因而，公司将它的 36 个仓库自动化，建立与 225 个药品生产厂家的直接计算机联接，为药剂师设计计算机化的应收账款程序，为药店提供订购库存的计算机终端。零售商甚至于能使用麦肯盛的计算机系统保持他们顾客的病历简介。因此，麦肯盛对制造商和零售顾客两者传递了较好的价值。

有一项研究预测批发行业的几种发展。联合将大量地降低批发公司的数目。余留下来的批发公司主要通过购置、兼并或地理的扩充成长得更大。地理的扩充要求批发商学习如何在较广泛和多样化的地区有效地竞争。增加使用计算机化和自动化系统将帮助批发

商。到 1990 年,超过全体批发商 3/4 的人使用联机订货系统。

大的零售商和大的批发商之间的区别变得愈来愈模糊。许多零售商现在经营如批发商俱乐部和特大超级市场等形式所履行的许多批发功能。作为回报,许多大的批发商正在创办他们自己的零售营业。超范卢(Super Valu)和弗莱明(Flemming)两者都是主要的食品批发商,现在经营他们自己的零售商店。实际上,超过 20% 的超范卢的 126 亿美元销售额来自它的克布食品(Cub Foods)、肖普 n 萨弗(Shop n Save)、萨弗爱洛特(Save-A-Lot)、莱尼可(Laneco)及斯科特(Scott's)超级市场营业。

批发商会继续增加他们提供给零售商的服务——零售订价、合作广告、市场营销及管理信息报告、会计服务和其他。一方面费用上升,另一方面要求增加服务,这将减缩批发商的利润。批发商如不能找到有效的方法将价值提供给他们的顾客将很快被淘汰。

最后,许多批发商现在正走向全球,因为他们面临本国市场缓慢的增长和北美自由贸易协定之类的发展。批发商国家协会预测到 2000 年,批发商 18% 的销售额来自美国境外,比目前的份额多一倍。例如麦肯盛购买了它的加拿大合伙人普罗维哥(Provigo)。这个公司现在总收入有 13% 来自加拿大。

本章小结

零售和批发包含许多机构将商品和劳务从生产地点送到使用地点。零售包括有关销售商品或劳务直接给消费者为他们个人和非营业使用的所有活动。零售商可以分为店铺零售商和无店铺零售商。店铺零售商可进一步按他们提供的服务数量来分类(自助,有限服务,或完全服务);出售的产品线(专卖商店,百货商店,超级市场,方便店,综合商店,超级商店,特大超级市场和服务企业);相对价格(折扣商店,低价零售商和目录陈列室);商店的控制(公司连锁;自愿连锁和零售商的合作社,特许组织和商店联合大企业);以及商店群的类型(中心商业区和购货中心)。

虽然大部分商品和劳务通过商店出售,无店铺零售业成长得要比店铺零售业快得多。无店铺零售商现在占所有消费者购货的 14% 以上,到本世纪末他们可能占所有销售额的 1/3。无店铺零售包含直接市场营销,直接销售和自动售货。

有许多主要零售商市场营销决策。每个零售商必须选择他的目标市场和定位、产品分类和服务水平、价格、促销和分销。零售商需要谨慎地选择目标市场并强有力地将他们自己定位。这些决策非常重要,因为能力过剩将严重影响零售业的未来。一些未来的发展能部分地被零售概念的发展所预测。

批发业包括将货物和劳务销售给那些为了转卖或商业使用的人的所有有关活动。批发商履行许多功能,包括销售和促销、购买和分类、大批量分割、仓储、交通、融资、承担风险、供给市场信息和提供管理服务和咨询。批发商分成三个群体。第一独立批发商对货物有主权。他们包括完全服务批发商(独立批发商,工业物品批发商)和有限服务批发商(现购自运批发商,卡车批发商,直运批发商,送货寇售批发商,生产者合作社和邮购批发商)。第二,经纪人和代理商不拥有货物的主权,但在协助买卖中获得佣金。最后,制造商的销售分支机构和办公室由非批发商来经营批发业以越过批发商。

在批发业中有重要的趋向，包括联合、余留企业的成长、地理的扩充及对零售商增加服务。批发商在经济上守住自己。先进的批发商正在使他们的服务适应目标顾客的需求并寻求降低成本的方法来经营。

关键术语

代理商(Agent)　一个批发商，在一种相对固定的基础上代表买方或卖方，只履行几项功能，并不拥有商品的主权。

自动售货(Automatic Vending)　它通过自动售货机销售。

经纪人(Broker)　一个批发商对商品不拥有主权，他的功能是在买主和卖主之间牵线搭桥并协助洽谈。

目录陈列室(Catalog Showroom)　一种零售行业，它以折扣价格出售有广泛选择性高标价、流动快、有商标的产品。

连锁店(Chain Stores)　两个或两个以上共同拥有和控制的商店，有集中的购买和商品销售，并出售相似的商品线。

综合商店(Combination Stores)　综合的食品和药品店。

方便店(Convenience Store)　坐落在居民区附近的一种小商店。一周开业 7 天，而且时间长，出售品种有限、周转率高的方便商品。

百货商店(Department Store)　一种零售机构，销售品种繁多的产品线——典型的是服装，家具，家用物品；每种生产线作为一个独立的部门运营，由专门的进货员或商人管理。

直接市场营销(Direct Marketing)　通过不同的广告媒体直接与消费者相互影响的市场营销，一般要求消费者做出直接反应。

折扣商店(Discount store)　一种零售机构，借着接受较低的利润和出售较高的数量，以较低价格销售标准商品。

逐户零售业(Door-to-Door Retailing)　挨家挨户，办公室对办公室，或在家庭销售聚会销售商品。

工厂批发店(Factory Outlets)　制造商所拥有和经营的低价零售业务，通常出售制造商的剩余，中止生产或等外商品。

特许权(Franchise)　在一个制造商、批发商或服务机构(给予特许者)及独立企业家(特许经销代理人)之间的合同联系，后者购买在特许权系统中拥有及经营一个或更多单位的权利。

特大超级市场(Hypermarkets)　巨型商店结合超级市场、折扣及仓库零售业务；除食品外，他们还销售家具、用具、服装和许多其他商品。

独立的低价零售商(Independent off-Price Retailers)　他们或者为企业家所拥有和经营，或者是较大的零售公司的部门。

制造商的销售分支机构和办公室(Manufacturers' Sales Branches and Offices)　批发是由卖主或买主自己而非通过独立批发商来完成。

独立批发商(Merchant Wholesalers)　他们独立地拥有企业并对他们经营的商品享有主权。

低价零售商(Off-Price Retailers)　零售商比低于正常批发价买进商品并以低于零售价出售。他们包括工厂商店、独立商店和仓库俱乐部。

零售商(Retailers)　零售商的业务主要来自零售业的销售。

零售业(Retailing)　它包括所有直接向最后消费者销售商品或劳务供他们个人的、非商业性使用的活动。

购物中心(Shopping Center)　一群零售企业作为一个被计划、发展、拥有及管理的单位。

专卖商店(Specialty Store)　一种零售商店拥有一条狭窄的产品线,而在该线内有较深的分类。

超级市场(Supermarkets)　超级市场为大型、低成本、薄利、高营业量、自助的商店,它们出售种类繁多的食品、洗涤及家用产品。

超级商店(Superstore)　它的面积几乎是正常超级市场的两倍,并出售种类繁多的经常性购买的食品及非食品项目,还提供有如干洗、邮局、冲洗照片、支票兑现、付账单、午餐柜台、汽车维修和宠物管理等服务。

仓库俱乐部(或批发俱乐部)(Warehouse Club (or Wholesale Club))　它们在大的、低管理费用、仓库式设备中营业,而且顾客必须费力地将大的商品拖到结账台前。然而这种俱乐部提供了最低价。

零售概念的轮换(Wheel of Retailing Concept)　零售业的一种概念。它说明新型的零售商一般以薄利、低价、低地位经营开始,随后演变成较高的价格、较高的服务操作,最后又变得像他们取代的零售商。

批发商(Wholesaler)　批发商是一个企业,主要从事批发活动。

批发业(Wholesaling)　它包括将货物和劳务销售给那些为了转卖或商业用途的人的所有有关活动。

讨论题

(1) 解释哪种方式更能促进方便商店的销售额——增加产品分类的长度或者广度,为什么?

(2) 仓库俱乐部仅限于会员,如科斯特哥和山姆批发成长迅速。他们提供相当广而浅的产品线,经常以批发式的包装低价出售。有些会员买来转售,有些则供应一个企业,还有的为个人使用。判定这些商店是批发商还是零售商,你是如何区别它们的?

(3) 低价零售商为其他零售商带来激烈的竞争,你认为大的零售商在分配渠道增长的权力会影响制造商的意愿以低于一般批发价将商品卖给低价零售商吗?建议索尼应采取什么有关政策将产品卖给低价零售商。

(4) 邮费涨价使得给消费者寄直接信件、目录和购买产品更加费钱。说明你估计直接邮购和目录的销售者对邮费增加反应的方法。

(5) 在一个农业社区的典型"乡村商品"销售各种不同的食品和非食品产品——点

心、主食、五金和许多其他产品种类。这类商店的店主向何种批发商购买他们出售的产品?与超级市场属同样的供应商吗?

(6) 比较零售商、批发商和制造商三者所做的市场营销决策的基本不同之处,试举例说明三者营销决策的异同。

案例十四　山姆的俱乐部:扩充规模应付竞争

开端

在 80 年代初期,沃尔玛折扣商店的创办人山姆·沃尔顿(Sam Walton)想知道索尔·普赖斯(Sol Price)在西海岸做些什么事。普赖斯开了几个规模庞大的商店。称为普赖斯俱乐部(Price Club),它为企业提供很狭窄的产品线,往往批量出售,而且有很大的折扣。沃尔顿指示他的工作人员在俄克拉荷马城开设类似的商店,这样他就能体验这种商店如何运营。

首家山姆俱乐部在 1983 年开办。显然山姆和他的工作人员对这项业务学得很好很快,到 1993 年的财政年度,山姆俱乐部已经成为美国最大的仓库会员俱乐部(Warehouse Membership Club WMC),拥有 419 个商店,所产生的总销售量为 147 亿美元,占沃尔玛店收益的 22%。

然而,尽管他们有这样的成就,山姆的经理们知道他们不能放松——在仓库会员俱乐部的业务总的来说不是太好。残酷的竞争使价格下跌,90 年代初的经济不景气造成了 1993 年后期和 1994 年的痛苦的淘汰。1993 年,在 390 亿美元的行业历史上,首次看到总行业销售量降低了一个百分点。为了保持成长和维护其市场份额,普赖斯公司和科斯特哥批发俱乐部,两者排名第二及第三,将 210 个俱乐部合并成普赖斯/科斯特哥(Price/Costco)俱乐部。然后,排名第四位的佩斯(PACE)店——凯玛特的一个分部,宣布退出这项业务并把 99 家商店卖给山姆。第七名批发仓库(Wholesale Depot)申请破产。虽然收购了佩斯商店,山姆的经理们仍然要在 1994 年中解释为什么公司经历了 11 个月一直停滞的商店销售额,落后于前一年的水平。

仓库会员俱乐部(WMC)

该俱乐部规格的出现主要是为小型企业顾客服务,因为他们的规模不足以享受供应商给予较大的企业的较低价格。WMC 大批量购买,并给顾客较低价格的优待。由于目标顾客为再次出售或作为经营的用品使用而购买各类商品,WMC 以批量出售商品,如整箱或特别大的体积。

大部分仓库俱乐部要求顾客成为会员并缴纳会费,通常约 25 美元。这种会费为俱乐部提供收入并增加顾客的信任。由于顾客付了会员费,他们经常光顾。会员费实际上占了大部分 WMC 的利润。典型的山姆俱乐部平均毛利为 8.5%,而一般管理费用平均为 9%。

在开办之初,WMC 以经营为其方向。它们必须使成本降低来吸引小企业顾客。结果,俱乐部提供了省俭购买方式(no frills buying),无高档的房屋或昂贵的结账台扫描系统是其特色。山姆俱乐部的占地面积从 107 000 平方英尺到 135 000 平方英尺(约两个到三

个足球场的大小)。俱乐部拥有主要品牌商品,但典型地只有 3 000SKU～4 000SKU(存货保有单位)(Stock Keeping Units)。例如山姆的仓库俱乐部只提供两种式样的录像机,而电器专卖店可能有 15 种之多。一般折扣商店,如沃尔玛商店拥有 70 000～80 000 存货保有单位。WMC 只接受现金,集中注意力在高存货周转率,并提供很少的顾客服务。顾客必须拖着自己买的大量商品—— 从一箱桃子到大的家电到结账台排队。许多人愿意忍受这种不方便,因有机会享受到比正常价格低 20%～40% 的优惠。此外,山姆和其他俱乐部集中注意力在品牌商品。然而山姆俱乐部不重复沃尔玛商店里的商品。它的目的是每个商店有不同的商品,平均每周每项的销售收入为 300 美元。

顾客

一位分析家估计 12.2% 美国 20 岁以上的人口(约 2 200 万)是 WMC 的主要或次要会员。虽然 WMC 主要针对企业,它们也允许个人成为会员。结果,约有 70% 的 WMC 会员为零售(家庭)会员。然而 30% 的企业会员占 WMC 的销售量的 65%～70%。

1992 年,巴布森大学零售研究组考察仓库会员俱乐部,调查 2 150 位在 11 个美国和加拿大城市的该俱乐部顾客。这个组发现,每年至少使用 WMC 四次的平均购货者数目从 5%～41%,平均为 21%。

典型的 WMC 购货者作为会员有 35 个月的历史,而 1/4 的购货者在购货时带一个朋友、邻居或亲属。购物者倾向于比一般的人口买的商品质量要高,有 40% 的家庭收入超过 50 000 美元。大部分 WMC 的销售额来自经常性的顾客。

巴布森组检查了家庭顾客的购物习惯。它发现 92% 会员为家庭购买食品,每次在食品上平均花 90 美元。报告估计 WMC 赚到 7% 所有消费者花在食品上的钱。一般家庭每次到俱乐部购买 75 美元非食品产品。结合所有的购买,一般家庭每次要花 160 美元,平均每三个星期去一次俱乐部。典型的顾客和 WMC 的距离为 13 英里,而与附近的超级市场的距离,只有 1 英里～2 英里。

企业顾客平均在食品项目上花 103 美元及在非食品项目上花 114 美元。大约有 40% 的家庭和企业客户购买新鲜的肉类和新鲜烘烤的食品。虽然按常规看法会认为典型的企业客户是一家餐馆或方便店,但研究发现大部分小企业会员购买食品及非食品项目。非食品项目主要包括办公用品和文具。

研究人员询问两类顾客有关他们在 WMC 购物经验的反应。购货者抱怨结账服务慢,安全措施差,包装的大小不甚如意,人多,以及每月之间缺乏品牌的一致性。

山姆的挑战

山姆的俱乐部和其他公司面临三个问题。第一,一度快速的行业增长率已经减慢。山姆俱乐部必须找到新的方法刺激企业和个人增加购买。为了吸引个人,有些 WMC 更多地以一次性交易如索尼电视机、克里斯琴黛儿衬衫和多姆帕里诺香槟等为特色提供给顾客而不光是传统的产品。许多商店扩充俱乐部加上新鲜食品部门,药品柜台,面包店,甚至于眼镜部门。山姆和普赖斯/科斯特哥也正在寻找外国市场。山姆已经在墨西哥有 10 个俱乐部并计划进入巴西、阿根廷和智利。

其次,竞争越来越激烈。几年前,一个 WMC 可能很容易找到一个目标城市而且是唯一在那儿的 WMC。每一个公司都想增长,但只有这么多市场的规模能容纳这些大的商店,了竞争加剧是难免的。而且,超级市场在它们丧失市场份额时不会等闲视之。许多装置了"动力通道"(Power Aisle)出售仓库式的产品。"单类商品杀手商店"如办公室仓库(Office Depot)和办公室马可斯(Office Max),威胁说将在某些主要种类商品上集中制订好价格以夺取 WMC 的业务。

最后,山姆和其他 WMC 必须解决如何使它们之间有所区别及有别于其他竞争者。每家店似乎都试图做同样的事,每个必须找到突出自己的方法。

案例问题

(1) 仓库会员俱乐部是零售商还是批发商?

(2) 你如何利用本章讨论的零售商店的分类范畴将 WMC 归类?

(3) WMC 做了什么样的零售商/批发商的市场营销决策? 而那些决策又如何在改变?

(4) 在未来 5 年内你认为 WMC 行业会发生什么?

(5) 山姆的管理部门应采取什么市场营销措施来应付这家连锁店所面临的挑战?

第十五章　产品促销:营销沟通策略

本章学习目标　当你学完本章后,应该能够做到以下几点:

(1) 概括发展有效沟通的最初步骤,从鉴别一个目标接收者和决定寻求的反应开始。

(2) 描述在落实沟通时要解决的问题,从选择一个信息、选择媒体、挑选一个信息来源和收集反馈开始。

(3) 明确制定一整套促销预算方法:量力而行、销售额百分比、竞争平衡和目标任务等方法。

(4) 解释每种促销的工具:广告、人员推销、营业推广及公共关系;制定促销组合:产品和市场的类型,推式与拉式策略,购买者准备情况和产品生命周期阶段。

(5) 讨论改变中的沟通环境:直接市场营销的增长,一体化营销沟通和社会上应负责任的营销沟通。

西南航空公司(Southwest Airline) 24 年前在达拉斯(Dallas)勒弗菲尔德(Love Field)成立,它将自己视为"友爱"航空公司。公司甚至使用 LUV 作为它的纽约股票交易的符号。"西南"以令人震惊的低价而又高度可靠、省俭服务的形式将这种友爱倾注到它的旅客身上。1992 年西南航空公司获得交通部首次颁发的最佳准点服务、最佳行李管理和最佳顾客服务的三重皇冠奖。在全国 9 个主要航空公司中西南航空公司在顾客满意程度上被评为首位。1993 年它又重复了这样的功绩。

顾客回报西南航空公司的友爱使它成为该行业最赚钱的航空公司。在一个被严重亏损折磨的行业中,西南航空公司已经历了 22 个盈利的年头。在 1992 年,当整个行业损失 30 亿美元时,它获利 9 100 万美元。而所有这些都发生在一个规模仅为这个行业的首领美利坚航空公司(American Airline) 1/4 大小的一家小航空公司。

两种因素有助于西南航空公司了不起的成功:卓越的市场营销策略和杰出的营销沟通。市场营销策略是简单的一种——西南航空公司了解它应占的地位并一直这样运营。它坚决地将自己定位为短距离、省俭、低价的航空公司。它的平均飞行时间为 1 小时;它的平均单程票价仅为 58 美元。实际上,它的价格如此低廉,以至于当它进入一个新的市场,它竟然吸引了原来开车或坐巴士旅行的顾客,从而使整个航空交通量增加。例如当西南航空公司开办它的路易斯—芝加哥航线时,它的单程票价为 49 美元,而竞争者为 250 美元,在两个城市之间空中旅客交通量由每周 8 000 人次增到每周 26 000 人次。

对这些实际上的利益,西南航空公司还加上另一个主要定位成分——许多乐趣。当它的逍遥自在的总裁赫伯·凯勒赫尔(Herb Kelleher)主持业务时,西南航空公司拒绝严肃

地对待事物。例如，一家航空公司最近对抗西南航空公司，因西南航空公司使用了它“就是飞机潇洒”(Just Plane Smart)的口号，凯勒赫尔向该公司的总裁提出挑战，要来一次公开的掰腕子比赛，口号属于胜利者。凯勒赫尔在比赛中很快被压倒，但两位总裁最后一决雌雄的举动成了全国的媒体事件，给西南航空公司赢得很大的宣传。而且后来西南航空公司被允许继续使用这个口号。

另一个例子，西北航空公司刊登广告声言，它在全国7家最大的航空公司中顾客满意程度被评为第一。在9家主要航空公司中被评为第一的西南航空公司以一流的西南部方式做出反应，在其印刷广告中大胆地宣布：“经过最高阶层长时间的讨论，及与我们的法律部门广泛的协商，我们已经得到一个对西南航空公司所宣称的顾客满意程度列为首位之事的正式公司答复。说谎者，说谎者极为严重之事。”

如掰腕子和“说谎者，说谎者”事件所示，西南航空公司毫无困难地以一种非常难忘的方式与消费者沟通。但是在这些特例之外，西南航空公司执行一种小心地协调市场营销沟通，从媒体广告，特殊事件，公共关系，到直接市场营销、人员推销。

进入一个新的城市对沟通提出了最大的挑战。举例来说，当西南航空公司在1993年进入巴尔的摩城，它必须将它的整个定位向那些几乎对该航空公司一无所知的东海岸消费者沟通。巴尔的摩的征战以公共关系努力和社区事务大事开始。西南航空公司的广告代理机构总经理说：“我们总是由公共关系这边开始……然后我们加入政府关系，社区事务，服务宣告，特殊大事，广告与促销。到西南航空公司进入市场的时候，它已经是社区的一部分了。”

在首次航班前五周，总裁凯勒赫尔和马里兰州州长威廉·沙佛尔共同举行了记者招待会，宣布西南航空公司进入巴尔的摩。州长送给凯勒赫尔一篮马里兰制造的产品；凯勒赫尔回赠州长一个浮力装置——一种使巴尔的摩人民从高价机票解脱的“救命物”。下一步西南航空公司通过将49名中学生送到克利夫兰，用一天时间观看克利夫兰大都会公园动物园内的雨林，来进一步强化宣传巴尔的摩到克利夫兰只需49美元的机票费用。这件事在巴尔的摩和克利夫兰都获得相当多的新闻报导。

一周后，西南航空公司的职工在巴尔的摩街上散发传单，促进西南航空公司的“就是飞机潇洒”的口号深入人心。几乎同时，西南航空公司将直接邮件送到巴尔的摩地区经常作短途旅行的人手中，提供一种特别的促销，加入该公司俱乐部飞行常客计划。一旦公关和社区事务的努力准备就绪，公司开始在电视和报纸杂志上做“就是飞机潇洒”的广告，广告称赞巴尔的摩人的智慧允许西南航空公司进入该城。户外广告喊道：“喂，巴尔的摩，再见吧，昂贵的机票。”社区运动取得不可思议的成功。总计在西南航空公司开始服务前已有9万名巴尔的摩旅客订购了机票——在预订票方面创造了一个公司的纪录。当初始的大力宣传平静下来，西南航空公司在巴尔的摩设立一个市场营销办公室，继续从事当地的广告、促销和社区事务。如今，巴尔的摩的旅客当然受到西南航空公司提供的独一无二的更加亲切的沟通。

西南航空公司职工经常特地给予旅客以惊喜或以某种方式款待旅客。在候机厅门前如遇延误，售票代理人会给予旅客中袜子破洞最大者奖品。机上服务员曾经躲藏在座位顶上的行李箱内，当旅客鱼贯登机时突然跳出来。西南航空公司的老旅客想找乐趣大笑就要

学着听机内通话系统的宣布。最近一次的尝试是:“女士们先生们早安,那些想吸烟的人请排队到我们的休息室,在那儿你们可以欣赏到《飘》。”在同一班机,一位服务员后来做了这样的宣告:“请将所有的塑料杯传到中间的通道,这样我们可以洗干净让下一批旅客再使用。”

西南航空公司将它的成功归功于它向顾客传递可靠、省俭、低成本服务的能力。然而成功也依靠西南航空公司的技巧,即把所有促销工具——广告、营业推广、公共关系和人员推销——融合成一个沟通西南航空公司故事的一体化计划。

现代的市场营销所要求的不仅是开发优良的产品,制定吸引人的价格,并使目标顾客容易在市面上买到该产品而已。公司还必须和其顾客进行沟通,而且沟通的内容不应该单纯靠机会。对大部分公司而言,问题不是要不要沟通,而是花多少钱和以什么方式沟通。

现代公司所管理的是一个复杂的市场营销沟通系统(请见图 15-1)。公司与它的中间商、消费者和各种群众沟通。中间商依次和他们的消费者及群众沟通。消费者彼此之间、消费者与其他群众则进行口头沟通。同时每个群体向另外一个群体提供反馈。

图 15-1　营销沟通系统

一个公司的总的市场营销沟通方案——称它为促销组合——包括由广告、人员推销、营业推广及公共关系工具的特殊融合,公司用来追求其广告和营销目标。四种主要促销工具的定义如下:

——广告:由一位识别的主办者付款,以非人员方式表达和促进主意、商品或服务。

——人员推销:由公司的销售人员个人介绍商品,为的是做成买卖及建立顾客关系。

——营业推广:短期激励方式以鼓励一项产品或服务的购买或销售。

——公共关系:通过有利的宣传,塑造良好的“公司形象”,并处理或阻止不利的谣言、故事和事件来与各种群体建立良好的关系。

每一类型包括特别的工具。例如广告包括印刷品、广播、户外和其他形式。人员推销包括销售介绍、商业展览和激励方案。营业推广包括购买点陈列贸易展览、奖金、折扣、赠券、专卖品广告及示范。同时,沟通不限于这些特定的促销工具。产品的设计、价格、包装的形状与颜色及出售它的商店——都会传递给购买者一些信息。因此,虽然促销组合是公司的主要沟通活动,整个营销组合——促销和产品、价格及地点——必须加以协调以产生

最大的沟通效果。

在这一章,我们开始审查两个问题:第一,发展有效的营销沟通的主要步骤是什么?第二,如何决定促销预算及组合?然后我们再看看在营销沟通方面最近引人注目的变化,那是由营销策略的改变和计算机与信息技术的进步所引起的。下一步,我们复习快速成长的直接营销沟通领域。最后,我们概括在营销沟通中的法律、道德和社会责任问题。在第十六章,我们将查看大众传播工具——广告、营业推广及公共关系。第十七章考察作为沟通和促销工具的销售人员。

第一节 发展有效沟通的步骤

营销人员必须了解沟通如何起作用。沟通包括图 15-2 所示的 9 个要素。其中两个要素代表沟通的主要方——发送者与接收者。另外两个要素是主要的沟通工具——信息与媒体。还有四个要素是主要的沟通功能——编码、解码、反应与反馈。最后一个要素是系统内的各种干扰。这些要素的定义如下并应用到麦当劳公司的电视广告:

——发送者(Sender):这一方发送信息至另一方——麦当劳公司。

——编码(Encoding):将思想转换为符号的过程——麦当劳公司的广告代理商将文字与图示组合成广告,传达该公司期望传达的信息。

——信息(Message):发送者传递的一套符号——麦当劳公司的真正广告。

——媒体(Media):信息从发送者传至接收者所经过的沟通渠道——在这种情况,麦当劳选择电视与特定的电视节目。

图 15-2 沟通过程的要素

——解码(Decoding):接收者对发送者所传递的符号赋予意义的过程——消费者收看到麦当劳的广告并对其中所包含的文字和图片加以解释。

——接收者(Receiver):接收由另一方传来信息的人——收看麦当劳广告的消费者。

——反应(Response):接收者收到信息后的反应——数百种可能反应的任何一种,如消费者更偏爱麦当劳公司,他或她更有可能下次到麦当劳就餐,或什么反应也没有。

——反馈(Feedback):接收者将反应部分传回发送者——麦当劳公司的研究显示,消费者喜欢并记得这个广告,或者消费者写信或打电话赞美或批评麦当劳的广告或产品。

——干扰(Noise):在沟通过程中发生的意外曲解,导致接收者所收到的信息与发送者所送的不同——消费者的电视收视情况较差,或在收看广告时为家人分散了注意力。

这个模式指出有效沟通的几种主要要素。发送人必须了解他们所想接触的对象及所

希望的反应。他们必须考虑目标接收者(Target Audience)如何解码而做好信息的编码,并通过有效的媒体将信息传达给目标接收者,而且要发展反馈渠道,这样他们能够评估接收者对信息的反应。

因此,营销沟通者必须做以下几件事:确定目标接收者,决定所要求的反应,选择信息,选择输送信息的媒体,选择信息来源,及收集反馈。

一、确定目标接收者

一个市场营销沟通者一开始就明确定出目标接收者。接收者可能是潜在的购买者或目前的使用者,是做出购买决策或影响这种决策的人。接收者可能是个人、群体、特殊公众或一般公众。目标接收者的不同会深刻地影响沟通者的各项决策,如传递的内容、方式、时间、地点及传递者的人选等。

二、决定所寻求的反应

目标接收者一旦明确,市场营销沟通者必须决定所寻求的反应是什么。最终的反应大部分当然是购买行为。但是购买行为是消费者漫长决策过程的结果。目标接收者可能处于 6 个购买准备阶段(Buyer Readiness Stages)中的任何一个。消费者在做出购买的过程通常所经过的阶段。营销沟通者需要知道目标接收者目前所处的阶段,以及应将其移往哪个阶段。这 6 个阶段包括认识、了解、喜欢、偏好、确信及购买(请见图 15-3)。

图 15-3　购买者的准备阶段

市场营销沟通者的目标市场可能对产品全然不知,或者只闻其名,或略知一二。沟通者必须首先树立起认识和了解这两个阶段,例如当日产(Nissan)汽车公司介绍它的英菲尼蒂(Infiniti)汽车产品线时,它开始以一种广泛"爱戏弄人者"广告运动以产生名字的熟悉感。最初的英菲尼蒂汽车广告只显示车子的名字而不是车子本身,这样使人产生了好奇心和认识。后来通过告诉潜在的购买者有关车子的高质量和许多革新的特色使广告创造了了解。

假设目标接收者知道这个产品,他们对它的感觉如何?一旦潜在的购买者了解了英菲尼蒂,尼桑的营销者将他们对车子的感觉逐次向更强的阶段转移。这些阶段包括喜欢(对英菲尼蒂有好感),偏好(宁愿要英菲尼蒂而不要其他牌子的车),确信(相信英菲尼蒂对他们而言是最好的车)。英菲尼蒂营销者可使用促销组合工具的结合使消费者产生好感和确信。广告赞扬英菲尼蒂的优点超过其他品牌的车子。新闻稿和其他公共关系活动强调车子的创新特色和性能。经销商销售人员告诉购买者有关车子的选择、这种价格的价值,以及售后服务。

最后,目标市场中某些成员可能已被这个产品说服,但还没有到做出购买决定的时候。潜在的英菲尼蒂购买者可能决定等待更多的信息,或等经济有所改善。沟通者必须领导这些消费者采取最后一个步骤。其行动包括提供特别的促销价格,退款,或奖金。销售人员可打电话或写信给有选择的顾客,邀请他们参观经销商举办的特别展览会。

仅仅是市场营销沟通当然不能产生好的感觉并购买英菲尼蒂。车子本身必须为顾客

提供优越的价值。实际上杰出的市场营销沟通能真正加速一个低劣产品的淘汰。潜在的购买者愈快知道这个低劣产品,他们就愈快认识到它的缺点。因此,好的市场营销沟通需要"好的行为跟随着好的语言"。

在讨论购买者准备情况,我们假设购买者经过认知(认识,了解),情感(喜欢,偏好和确信);及行动(购买)阶段这样的次序。这种"学习—感觉—行动"顺序适用于当购买者对一种产品种类高度参与,并且认为该种类中各品牌差异很大,例如购买汽车之类的产品。但是消费者往往依照别的顺序。举例来说,对高度参与而又差异不大的产品,他们可能遵循着"行动—感觉—学习"的顺序,如消费者买铝板。还有第三种顺序为"学习—行动—感觉"。当消费者参与度低,又认为产品的差异不大时,如购买食盐之类产品时就是如此。通过理解消费者的购买阶段和他们的顺序,营销者在规划沟通上可做得更好。

三、选择信息

明确了目标接收者希望得到的反应之后,沟通者接着就要发展一个有效的信息。理想的信息应引起注意(Attention),维持兴趣(Interest),激发欲望(Desire),并促成行动(Action)(此即所谓的 AIDA 模式框架)。事实上,很少信息能将消费者从认识阶段引导到购买阶段,但 AIDA 框架提示一个好的信息的质量。

在将信息组合起来时沟通者必须解决三个问题:说些什么(信息内容),如何有逻辑地说出来(信息结构),以及如何以符号形式来表示(信息形式)。

1. 信息内容

沟通者必须想出一种呼吁或主题,以产生预期的反应。呼吁有三大类:理性的,感性的和道德的。

(1) 理性的呼吁(Rational Appeals)与接受者自身的利益有关。它们显示产品会带来期望的好处。例如,信息中说明产品的质量、价值或性能。因此,梅塞得斯(Mercedes)为汽车提供了"世界上没有任何其他车能相比的设计和操作",强调机械的设计、性能和安全。当国际商用机器公司的推销员向商业使用者推销计算机系统时,他们讲的是有关质量、价值、改善生产率及服务。

(2) 感性的呼吁(Emotional Appeals)旨在激起消极或积极的情绪,以刺激购买。这些包括恐惧、内疚和羞耻的呼吁促使人们去做他们应该做的事(如刷牙、购买新胎),或停止做他们不应该做的事(如吸烟、酗酒、吃油腻的食品)。例如佳洁士(Crest)牙膏的广告,它宣称"有些事情你经不起打赌的"(蛀牙),由此激起消费者轻微的恐惧。米其林轮胎公司广告以逗人喜爱的婴儿为特色并建议,"因为你轮胎上所乘坐的太宝贵了。"沟通者也使用正面的感性呼吁,诸如爱情、幽默、骄傲和欢乐。因此,美国电话电报公司长期的广告主题,"伸出双手以接触别人",激起了强烈、正面的感情。

(3) 道德呼吁(Moral Appeals)是针对接受者有关什么是"对的"和"适当的"之理解。它们经常用来催促人们支持某些社会事业,如一个较洁净的环境,较好的种族关系,男女平等,以及协助贫困者。道德呼吁的一个例子是小额捐助的进军(The March of Dimes)呼吁:"上帝使你健全无恙,所以请你帮助残疾者。"

2. 信息结构

沟通者也必须决定如何处理三个信息结构问题: 第一, 是否要下一个结论, 或留给接收者去判断。早期的研究显示, 下结论通常更有效。然而更新的研究认为在许多情况下, 广告者最好只是提问题, 而让购买者自己做结论。第二, 是否应提出一个单方面的论据(仅提及产品的优点)或双面的论据(在向顾客宣传产品的优点同时也承认它的缺点)。通常, 单方面论据在推销上的效果更好, 除非接收者教育程度很高, 很可能听到反面的主张。在这种情况下, 双面的信息能加强广告者的信用, 并使购买者更会抗拒竞争者的攻击。第三, 是否首先提出最强有力的论据, 还是最后提出。首先提出有力的论据引起强烈的注意, 但可能落得虎头蛇尾。

3. 信息格式

营销沟通者也需要一个有效的格式来传达信息。在印刷广告上面, 沟通者必须决定标题、文稿、插图和色彩。广告者可以运用各种方式来引起别人的注意, 如新奇和对比, 惹人注目的图案与标题, 独特的格式, 信息的大小和位置, 以及色彩、造型和变化等等。若信息要经过广播传递, 沟通者必须选择词句、音质和语调。促进银行服务的播音员就应与促销高质量家具者迥然不同。

假若信息是通过电视或人员来传递, 则所有上述这些要素加上身体语言都应列入计划。广告者计划他们的面部表情、手势、衣着、姿势与发型。信息若经产品或其包装来传递, 沟通者就应注意其质地、气味、色彩、大小及形状等。举例来说色彩对食品的偏好扮演了很重要的沟通角色。当消费者品尝四杯分别置于棕色、蓝色、红色、黄色容器旁的咖啡(所有咖啡都一样, 但消费者不知情)之后, 75% 感到棕色容器旁的咖啡太浓; 约有 85% 的人认为红色容器旁的咖啡最醇, 几乎所有的人都认蓝色容器旁的咖啡适中, 而在黄色容器边的咖啡淡了些。因而, 如果一家咖啡公司欲传递的信息是它的咖啡最醇, 它就应该以红色容器装咖啡, 并在上面贴上炫耀此咖啡口味香醇的标签。

四、选择媒体

沟通者现在必须选择沟通渠道。沟通的渠道可分两大类—— 人员与非人员。

1. 人员沟通渠道

人员沟通渠道(Personal Communication Channels), 指两人或更多的人彼此直接沟通。他们可能面对面、打电话, 或甚至于通过信函来沟通。人员沟通渠道之所以有效是因为它们使人感觉到人情味并产生反馈。

某些人员沟通渠道直接由公司控制。例如公司销售人员在目标市场与购买者接触。但其他有关产品的人员沟通是通过非直接由公司控制的渠道来接触购买者。这些可包括独立的专家—— 消费者的保护人, 消费者购买指南和其他 —— 向目标购买者发表意见。或者他们可能是邻居、朋友、家庭成员和同事等来与购买者沟通。人员沟通渠道, 所谓的口头影响(Word of mouth influence), 对许多产品领域有相当的效果。

对价格昂贵、有风险或显而易见的产品人员影响最有效。例如汽车及主要的家电制品经常在大众传媒信息外还征求知识渊博人的意见。

公司可采取几种步骤使人员沟通渠道为它们效劳。他们可额外卖力地向出名的个人

和公司推销产品,因为后者会转而影响他人去购买。他们可创造意见领袖—— 那些其他人想要征求意见的人—— 通过以优惠条件将产品提供给某些人。例如,公司可借助如当地无线电出名广播员、班代表和地方组织负责人。而且他们可请有影响力者做广告或制作有很高“话题价值”的广告。最后,公司试图设法口头沟通,打听消费者对别人说些什么,采取适当行动满足消费者和解决问题,并协助消费者寻找关于公司和产品的资料。

2. 非人员沟通渠道

非人员沟通渠道指不通过人员接触或反馈的信息媒体。它们包括主要媒体,气氛和特殊事件。主要媒体包括印刷媒体(报纸、杂志、直接信函),广播媒体(无线电、电视),以及陈列媒体(告示牌、招牌、海报)。气氛指特意制造的环境,以产生或强化购买者购买一种产品的倾向。因此律师事务所和银行的设计是来沟通被它们顾客重视的信心和其他质量。特殊事件是通过筹划的活动与目标接受者沟通信息。举例来说,公共关系部门安排记者招待会,隆重开业,展览会,公众旅行及其他事件。

非人员沟通直接影响购货者。此外,采用大众传媒可因促使更多人员沟通而间接影响购买者。沟通的信息首先从电视、杂志和其他大众媒体传给意见领袖,然后再由他们传给其他人。因此,意见领袖站在大众传媒和接受者之间并将信息传递给较少接触媒体的人。这指出大众沟通者应将他的信息针对意见领袖,让他们将信息传递给其他人。

五、选择信息来源

信息对接收者产生影响,同时也被接收者对发送者的看法所影响。来源可靠的信息总是更有说服力的。举例来说,医药公司请医生来证实其产品的利益,就是因为医生是很令人信赖的人物。许多食品公司现在向医生、牙医和其他保健提供者宣传其产品,以激发这些专业人员将它们的产品推荐给病人。营销人员还聘请知名演员、运动员、甚至于卡通人物来传递他们的信息。篮球明星迈克尔·乔丹(Michael Jordan)为盖托雷(Gatorade)、麦当劳和耐克说话,而巨人夏奎尔·奥尼尔(Shaquille O'Neal)为百事可乐做广告。弗雷德·弗林特斯通(Fred Flintstone)与电视天气预报员威拉·斯科特(Willard Scott)一同为戴斯旅馆(Days Inns)做宣传。

什么因素决定信息来源的可靠性? 三个最常见的因素为:专业知识(Expertise),可信性(trustworthiness)和可爱性(likability)。专业知识是指沟通者对主张支持的权威程度。医生、科学家和教授在其领域内最具专业性。可信性是指信息来源被认为客观和诚实的程度,例如朋友比陌生的推销员更被信赖。可爱性是指信息来源对接收者有多少的吸引力。人们喜欢坦白、幽默和自然的来源。毫无疑问地,最可靠的来源是在这三种因素中得分高的人。

六、收集反馈

信息传递出去之后,沟通者必须研究其对接收者的效果。这包括调查目标接受者,询问他们是否能记住信息,看过几次信息,还记得哪些要点,对信息的观感如何,以及他们过去和目前对产品和公司的态度如何? 沟通者也希望从信息衡量行为的实际效果—— 如有多少人购买该产品,与别人谈及该产品,或访问该商店。

对营销沟通的反馈可在促销规划或产品本身的改变中显示出来。举例来说当新的波士顿鸡餐馆连锁进入新的市场领域时,它利用电视广告和夹在报纸中的赠券来通知当地的消费者关注这家餐馆并吸引他们光顾。假如反馈研究显示80%在这地区的消费者记得看过波士顿鸡的广告并知道这家餐馆提供的是什么,60%知道该餐馆的人已经在该餐馆用过餐,但只有20%品尝过的感到满意。结果指出虽然促销规划产生了认识,餐馆并未给予消费者他们期望的满足。因此,波士顿鸡店需要改善它的食品和服务,同时保持成功的沟通规划。相反的,假设反馈研究显示仅有40%的当地消费者认识这家餐馆,30%认识它的曾试过它的产品,但80%试过的又回来再次光顾。在这种情况下,波士顿鸡店需要加强它的促销规划,乘机利用餐馆的力量以产生顾客的满意感。

第二节 制定全盘的促销预算和组合

我们已经探讨过针对目标接受者规划和传送沟通的各种步骤。但是公司又如何决定全盘的促销预算以及将它分配在主要的促销工具以产生促销组合?我们现在看看这些问题。

一、编制全盘促销预算

公司当局所面临的最困难的营销决策之一是应该花多少钱从事促销。百货业巨子约翰·沃纳梅克(John Wanamaker)曾说道:“我知道我的广告费有一半是浪费掉的,但是我并不知道是哪一半。我花了200万美元做广告,但我不知道到底广告只做了一半,还是多花了一倍。”因而,无怪乎行业间和公司间花在促销方面的费用各不相同。化妆品业全部的促销费用可能占其销售金额的20%～30%,而在工业用机械中仅占2%～3%。即使在同一行业之内,也可以找到费用低和费用高的公司。

公司如何决定它的促销预算?我们将探讨四种用来制定全盘促销预算的方法:量力而行法,销售额百分比法,竞争平衡法,以及目标任务法。

1. 量力而行法

一些公司使用量力而行法:它们将促销预算制定在公司能够负担的水平上。小公司经常使用这种方法,理由是公司不能在广告上花费超出它现有的资金。他们从总收入,减去业务费用和资本支出,然后将剩余的一部分资金投入广告费用。

不幸的是,以这种方法决定预算完全忽视了促销活动对销售量的影响,它倾向于将广告放在费用优先次序的最后一项,即使在广告对企业的成功很关键的时候也如此。它导致每年促销预算不定,使得长期的市场规划困难。虽然此法能导致广告费用超支,但更可能的结果是广告支出不足。

2. 销售额百分比法

其他公司使用销售额百分比法,以目前或预测的销售额的某种百分比来制定它们的促销预算。或者以单位销售价的百分比来做预算。这种方法有几个优点。第一,销售额百分比法意味着促销费用根据公司的‘负担能力’而定。第二,这种方法也能促使管理当局考虑促销费用、售价与单位利润之间的关系。第三,这个方法按理能产生竞争的稳定性,因为

彼此竞争的公司倾向于将它们销售额的相同百分比花在促销上。

虽然销售额百分比有上述的优点,然而此法很难证明是正确的。它错误地视销售额为促销活动的原因而不是其结果。预算是根据资金的有无而不是机会而定。它可能阻止为了扭转销售额下降而需要增加的费用。由于预算随着每年的销售额而变化,长期的规划是困难的。最后,除了过去已经做的或竞争者正在做的,此法并未提供任何一个特定的百分比的基础。

3. 竞争平衡法

还有其他公司采用竞争平衡法,将它们的促销预算与竞争者的支出相等。它们监视着竞争者的广告或从刊物和商业协会获得行业促销费用的估计,然后根据行业的平均水平来制定预算。

支持这种方法的论据有二。第一,竞争者的预算代表整个行业的智慧结晶。第二,向竞争者的费用看齐可避免发生促销战。然而这两个论据都不正确。没有理由相信竞争者会有更好的主意来决定该公司的促销费用。各公司的情况都大不相同,而且每个公司都有其自身的特别促销需要。最后,没有证据显示根据竞争平衡法的预算能避免促销战。

4. 目标任务法

最合逻辑的预算编制法为目标任务法,公司依据以促销来完成的任务来制定它的促销预算。这个预算方法必须做到:(1) 明确特定的促销目标;(2) 决定实现这些目标所应执行的任务;(3) 估计执行这些任务的成本,这些成本的总和就是建议的促销预算。

目标任务法迫使管理当局说明其所花的钱数和促销结果之间关系的假设。但是它也是最难实施的方法。通常很难算出哪一个特殊任务会完成特定目标。例如索尼公司希望它最新的个人放像机在头6个月的引进期中有95%的认识率。那么公司应当采用什么特殊的广告信息和媒体计划表,以便达到其目标?这些信息和媒体计划表费用是多少?索尼公司的管理当局必须考虑这些问题,即使他们难以得到答复。

二、制定促销组合

现在公司必须将总的促销预算分配至各主要促销工具——广告、人员推销、营业推广和公共关系。它必须谨慎地融合这些促销工具成为一个协调的促销组合。即使在同一行业的公司,在促销组合的设计上也大不相同。例如,雅芳(Avon)公司将大部分促销资金投在人员推销和直接营销上,而海伦柯蒂斯(Helene Curtis)企业则主要花钱在消费者广告上。伊莱克斯(Electrolux)公司靠挨家挨户推销出售大部分它的吸尘器,而胡佛(Hoover)公司更加依靠对零售商的广告和促销。我们现在要探讨影响营销者对促销工具选择的许多因素。

1. 各种促销工具的特性

每种促销工具——广告,人员推销,营业推广和公共关系——都有独特的性质和费用。营销人员在选择他们的工具前必须对这些特性有所理解。

(1) 广告

很多形式的广告非常有助于综合的促销组合。每次广告的播出能以低成本接触在地理上很分散的广大的购买者。它使得销售者多次重复一个信息,而且它让购买者接收和比

较不同竞争者的信息。由于广告的公开性, 消费者倾向于将广告的产品视为标准和合法的——购买者知道, 买广告上的产品, 是被大众理解和接受的。大规模广告正面宣传销售者的规模、名望及成就。

广告也是很有表现力的——它使公司通过巧妙地运用视觉、印刷、音响和色彩来使其产品引人注意。一方面, 广告可用来建立一个产品(如可口可乐的广告) 的形象, 另一方面, 广告能引发快速销售(如西尔斯公司周末大减价的广告) 。

广告也有一些缺点: 虽然它很快地接触许多人, 广告是非个人的而且不能如公司推销人员那样对接收者有说服力。在很大程度上, 广告与接收者只能实行单向沟通, 而且接收者不觉得要加以注意或有所反应。除此之外, 广告的费用会很高。虽然有些广告形式, 如报纸和无线电广播广告能在很小的预算内完成, 其他形式, 如电视广告则需要一大笔预算。

(2) 人员推销

在购买过程的某些阶段, 人员推销是最有效的工具, 尤其是在树立购买者的偏好、确信和行动方面。与广告相比, 人员推销有几个独特的性质。它包含两人或更多人之间个人的相互作用, 所以每人能观察其他人的需要和特性并做出很快的调整。人员推销可以建立各种关系, 从实际上的销售关系到深厚的私人友谊。有效的销售人员随时将顾客的利益记在心中, 为的是建立长期的关系。最后, 人员推销通常使购买者感到有较大的需要去聆听和反应, 即使反应仅为一声礼貌的“不要, 谢谢你”。

然而这些独特的性质是有代价的。一个销售人员比广告更需要较长期地承担义务——广告能随时打开看或关掉, 但销售人员的规模比较难以改变。人员推销也是公司中最昂贵的促销工具, 平均每次推销访问约花公司 200 美元。美国公司花在人员推销上的费用比花在广告上的费用要多三倍。

(3) 营业推广

营业推广包括各种类型的工具——赠券、比赛、小额减价交易和奖金以及其他——这些工具都拥有许多独特的性质。它们吸引消费者的注意力并提供信息, 可能导致购买。它们通过提供劝诱或给予消费者额外价值的贡献强有力地激励了消费者的购买意愿。营业推广邀请消费者立刻购买, 并给快速响应者奖赏。广告上写着“买我们的产品”, 而营业推广说“现在就买”。

公司利用营业推广工具产生一种较强烈和快速的反应。营业推广可以用来戏剧性地推出新产品和促进下降的销售量。然而营业推广的效果往往是短暂的, 在建立长期品牌偏好方面效果不大。

(4) 公共关系

公共关系提供了几种独特的性质。它是很可相信的——新闻故事、特写和事件对读者而言似乎比广告更真实, 更可信。公共关系也可接触避开推销人员和广告的潜在顾客——这些信息是以“新闻”而不是以销售指向的沟通方式接触到购买者。而且如同广告, 公共关系也可使一个公司或产品引人注目。

营销者往往少用公共关系, 或者作为一种事后的思考来用它。然而一个深思熟虑的公共关系活动与其他促销组合因素一起配合是非常有效及节约的。

2. 制定促销组合的因素

当公司发展它们的促销组合时考虑到许多因素,包括产品/ 市场的类型,使用推式或拉式的策略,购买者准备阶段和产品生命周期阶段。

(1) 产品/ 市场类型

不同的促销工具在消费者和商业市场其重要性也不相同(请见图 15-4)。消费品公司往往将资金更多地投入广告,其次为营业推广,人员推销,最后才是公共关系。相反地,工业品公司则将大部分的资金放在人员推销,其次为营业推广,广告和公共关系。一般而言,人员推销更常使用于昂贵和具风险性的产品,以及销售者较少而规模却较大的市场。

图 15-4 各促销工具在消费品市场与工业品市场的相对重要性

虽然广告在商业市场比人员推销的重要性差,但它们仍然扮演着重要的角色。企业对企业广告可以树立对产品的认识和了解,发展销售领先和对购买者提出再保证。同样地,人员推销可大大增加消费品营销的力量。它根本不是“推销人员将产品放在零售架上,而广告将它们全部出售”这样的情况。训练有素的消费品推销人员能使更多的经销商签下合同销售一种特殊品牌的产品,说服他们多腾出一些货架空间,并催促他们使用特殊的陈列和促销。

(2) 推式与拉式策略

促销组合将根据公司是否选择一个推式或拉式的策略而深受影响。图 15-5 对比了这两种策略。推式策略包括将产品通过分配渠道推给最后的消费者。制造商引导他的营销活动(主要是人员推销和商业促销),诱导渠道成员持有产品,并促销给最终消费者。采用拉式策略时,制造商引导它的营销活动(主要是广告和消费者促销)针对最后的消费者劝使他们购买产品。假使拉式策略奏效,消费者将向渠道成员购买产品,渠道成员再转而向生产者购买。因此,在拉式策略下,消费者的需求将产品“拉入”整条渠道。

有些小型工业品公司只采用推式策略,有些直接营销公司则仅用拉式策略。大多数公司采用推式和拉式的混合策略。例如 RJR 纳贝斯科(RJR/ Nabisco)公司使用大众传媒广告以拉住它的产品,又以大量的推销人员和商业促销将产品推入整个渠道。近几年,消费品公司已减少它们促销组合中拉式的部分而偏向更多推式策略的应用。

(3) 购买者准备阶段

不同的购买者准备阶段,其促销工具的效果也有差异。在认识和了解阶段时,广告和公共关系起了主要的作用,比销售人员“冷淡的访问”更重要。顾客的喜欢、偏好、确信阶段主要受人员推销和广告的影响。最后,成交生意大部分由销售人员的访问和营业推广来完

图 15-5　推式及拉式促销策略

成。很显然，人员推销的成本高，所以应将重点集中于顾客购买过程的后期阶段。

(4) 产品生命周期阶段

各种促销要素在所处的产品生命周期阶段的效果也不相同。在引进阶段，广告和公共关系对产生高度的认识很奏效，营业推广有助于促进消费者提前试用。人员推销必须用来使中间商出售该产品。在成长阶段，广告和公共关系仍然具有强有力的影响，但由于需要较少的激励，营业推广可以减少。在成熟期，营业推广与广告相比再次成为重要的工具。购买者知道这个品牌，广告仅作为提醒他们的需要。在衰退阶段，广告只保留提醒式的水平，公共关系完全停止，销售人员对此产品很少注意。营业推广却可能继续强劲。

第三节　市场营销沟通变化中的一面

在最近几十年中，世界各地的公司已经完善了大众营销的艺术——向顾客大众销售高度标准化的产品。在这个过程中，它们发展了有效的大众媒体广告技术以支持它们的大众营销策略。这些公司经常性地在大众媒体投入几百万的资金，用一个单一的广告就能接触到上千万的顾客。然而，当我们向 21 世纪迈进，市场营销经理们正面临着一些新的市场营销沟通现实。

一、变化中的沟通环境

两个主要的因素正在改变今天的市场营销沟通的面貌。第一，大规模的市场已经分裂成小块市场，营销者从大规模营销转移开。他们愈来愈多地发展集中的营销规划企图在更狭义的微观市场中与顾客树立更亲近的关系。第二，计算机和信息技术的大大改善加速了向细分营销方向进军。今天的信息技术有助于营销者随时较准确地掌握顾客的需求——从来没有这样多有关个人和家庭消费者的信息可以利用。新的技术也为以更合适的信息接触较小的顾客细分市场提供了新的沟通渠道。

由大规模市场营销转移到细分的市场营销对营销沟通有着惹人注目的影响。正如大规模营销导致大规模媒体沟通的新一代，走向一对一营销的转移产生了更专业化和目标很明确的沟通效果的新一代。

有了这种新的沟通环境，营销者必须重新思考不同媒体和促销组合的作用。大众传媒

广告早已控制了消费品公司的促销组合。然而,虽然电视、杂志和其他大众传媒继续保持很重要的地位,它们的优势正在衰减。市场的分裂导致媒体的分裂——较好符合今日的目标策略的更集中媒体迅猛扩充。举例来说,通过购买在三个主要电视网络中的商用时间,一位广告者平均一周间能接触到90%的美国人口。如今这个百分比已下降到60%以下,因为有线电视系统现在提供几十种或几百种可供选择的频道能接触到较少的、专业化的接收者。同样地,在40年代和50年代相对很少的大众杂志——《展望》、《生活》、《周末晚报》——已被11 000多种趣味特别的杂志所替代,它们联系较少的、更集中的接收者。而且除了这些渠道外,广告者增加使用新的、高度有针对性的媒体,从超级市场手推购货车上的录像屏幕到联机计算机服务以及CD-ROM目录。

更普遍地,广告似乎让步给其他促销组合的因素。在大众营销繁荣时代,消费品公司的促销预算中有相当大的份额花在大众媒体广告上。今天媒体广告只获得总的促销费用的25%。其他的花在不同的营业推广活动上,它们可以更有效地集中在个人消费者和商业细分市场方面。总的来说,公司从事较少的广播,而范围也狭窄了。它们使用较富有变化的集中沟通工具努力去营造许多种不同的目标市场。一些观察家预测未来的日子里今天广告支持的大众传媒几乎完全被一对一、互相作用的营销媒体如联机计算机服务和双向电视所替代。

二、直接市场营销的成长

市场营销沟通的新面貌最显著的特点是在迅速成长的直接营销领域。目前成长最大的营销形式——直接营销反应了趋向目标的或一对一营销沟通的倾向。如前一章所讨论的,直接市场营销包括直接和仔细选择的目标消费者沟通以获取即时的反应。通过直接营销,销售者能准确地将他们营销中所提供的产品和宣传,与具体的细分市场的需求相配合。所有针对消费者和企业的营销者均采用直接营销——生产者、批发商、零售商、非盈利组织和政府机构。直接营销者使用多种多样的沟通工具。除了旧宠儿诸如电视、直接邮寄和电话营销,直接营销者采用了强有力的新的电信和计算机为基础的媒体形式。这些工具经常综合使用,使消费者从最初认识所提供的商品转到购买和售后服务。

1. 直接市场营销沟通的形式

四种主要直接市场营销的形式为直接邮寄和目录市场营销,电话市场营销,电视市场营销,联机购货。

(1) 直接邮寄和目录市场营销

直接邮寄营销包括将信函、广告、样品、折页和其他有助于推销的物品寄给在邮寄名册中的可能顾客。邮寄名册从顾客名单中发展或由专营邮寄名册的机构获得,这些机构能提供几乎适合任何类型的人名——最富有者,由汽车拖拉的活动房屋的主人,兽医,宠物主人等等。

直接邮寄非常适合直接、一对一的沟通。直接邮寄容许高度目标市场的选择,可以个人化、有弹性,容易衡量结果。但是接触到的每千人的成本要比大众传媒如电视或杂志要高,被接触到的人是较好的潜在顾客。直接邮寄在推销书籍、杂志订购和保险已证明非常成功。它也愈来愈多地被用来销售新奇的小玩意儿和礼品,服装,美食和工业产品。直接

邮寄也经常被慈善团体采用,它们每年能筹到几十亿美元,占所有直接邮寄收入的 25%。

目录市场营销包括通过将目录寄给有选择的顾客或放在店内以达到销售的目的。一些大型的普通商品零售商——如捷西佩尼和斯比格(Spiegel)——通过目录,出售全套商品。但是最近,这些巨人已被成千种特制目录所挑战,那些目录为高度专业化的小小市场(niche)服务。结果,西尔斯在 1993 年由于它多年的亏本经营中止了已发行了 97 年的每年"大本"目录。

每年超过 8 500 种不同的消费者目录,有 140 亿册寄给消费者,平均每户一年中能收到 50 种目录。消费者能从目录中差不多买到任何物品。汉诺威商店寄出 22 种不同的目录,出售各式各样物品——从鞋子到装饰性草坪观赏鸟。夏普尔伊曼奇(Sharper Image)出售 2400 美元的喷气式推进的冲浪板。巴纳纳团体旅行和萨法利服装公司备有各种在撒哈拉沙漠或雨林中徒步旅行所需的商品。

最近,特种百货商店,如尼曼马库斯,布卢明戴尔和萨克斯第五街(Saks Fifth Ave)已经开始寄送目录给中上阶层的消费者,以培养这方面市场对高价格、经常是外国的商品的需求。几个主要公司也已发展或收购邮购部门。例如雅芳现在出版 10 种妇女流行款式,还有儿童和男士服装的目录。沃尔特迪斯尼公司每年寄出 600 万本目录,有录像带、装填料的动物和其他有迪斯尼风格的项目。

大部分消费者喜欢收到目录而且有的还愿去买。许多目录市场营销者现在还在书店和杂志摊上出售他们的目录。有些公司,如皇家丝店(Royal Silk),尼曼马库斯,西尔斯,及斯比格尔,也正在试销录像带、计算机磁盘和 CD-ROM 目录。皇家丝店向顾客出售 35 分钟的录像带目录,售价为 5.95 美元。带子包含了优美地介绍皇家丝店的产品,告诉顾客如何保养丝织品,并提供订货信息。所罗弗莱克斯(Soloflex)使用一个录像小册子销售它的 1 000 美元家庭运动器材。22 分钟的录像显示有引吸力的夫妇正在利用这个系统表演锻炼。所罗弗莱克斯声称几乎半数看过录像的人后来都通过电话订货,与此相比收到一般直接邮寄材料者仅有 10% 做出反应。

许多企业对企业的营销者也非常依赖目录。无论是以一个简单的小册子、三环的活页本、或书、或编码的录像带、或计算机磁盘的形式,目录仍然是当今最常用的销售工具之一。对有些公司而言,实际上目录已取代了销售人员。公司每年总共寄出 11 亿以上的企业对企业目录,收回 500 亿美元以上的目录销售额。

(2) 电话市场营销

电话市场营销——使用电话将产品直接推销给顾客——已成为直接市场营销的主要沟通工具。营销人员使用对外打电话的市场营销,直接将产品销售给消费者和企业。打进来的 800 号免费电话是用来接收从电视和收音机广告、直接邮寄或目录来的订单。每个家庭平均一年接到 19 个推销电话,其中有 16 个电话是订购商品。在 1990 年美国电话电报公司收入了 70 亿以上的 800 号免费电话的费用。

其他营销者利用 900 号电话出售消费者信息,娱乐,或发表意见的机会。例如,付一些费,消费者能由美国运通公司(American Express)(1-900-WEATHER(天气)每分钟 75 美分)得到天气预报;从桂格燕麦片(Quaker Oats)公司(1-900-990-PETS(宠物)—每分钟 95 美分)得到宠物饲养信息;从索诺斯(Somnus)(1-900-USA-Sleep(睡眠)—第一分钟

2 美元,然后每分钟 1 美元) 得到打鼾或其他睡眠紊乱的指示;或者从高尔夫球文摘(Golf Digest) (1-900-454-3288—每分钟 95 美分)得到高尔夫课的知识。利用 900 号电话的工业现在总共创造了年收入 8.6 亿美元的巨款。

企业对企业营销者广泛地使用电话市场营销。实际上,去年价值 1 150 亿美元以上的工业产品是通过电话出售的。例如通用电气公司利用电话找出和评价销售领先者以及处理小额账户。罗利自行车公司使用电话营销降低所需的人员推销与代理商接触的数量;在第一年,销售人员出差的费用就降低了 50%,而销售额在一个季度则提高了 34%。

大部分消费者赏识由电话营销所收到的商品。适当的设计和有目标的电话营销提供许多利益,包括购买的方便性和增加的产品及服务信息。然而,最近未经请求的电话营销的激增触怒了许多消费者,他们反对几乎每天打来的"不受欢迎拉生意电话"(junk phone calls),使他们离开饭桌去接电话或堵塞了他们的电话录音。全国的立法者以立法来做出答复:禁止未经许可的电话营销在某些时间段进行,并且发动各家在全国性的"不要打电话给我"的名单上签字。大部分电话营销者支持反对随机和没有什么目标的电话营销行动。如一位直接市场营销协会(Direct Marketing Association)的总裁所指明,"我们要将那些愿意被作为目标的人列为目标"。

(3) 电视市场营销

电视市场营销有两种不同的营销方式。第一种是直接反应广告。直接市场营销者在电视上插播广告,通常长达 60 秒或 120 秒,劝导性地描述一种产品并告知顾客一个免费订购的电话号码。电视观众经常遇到长达 30 分钟的广告或商业信息却只介绍一种产品。这种直接反应广告很适用于杂志、书籍、小型家电、磁带和激光唱片、收藏品或其他产品。

某些成功的直接反应广告播出数年之久且成为经典之作。例如黛密狄(Dial media's)公司为金苏刀子公司所做的广告播了 7 年之久并使其销售近 300 万套刀子,其销售额超过 4 000 万美元。它的阿莫柯特(Armourcote)烹调用具广告带来的销售额比上述的数额还多两倍。而现在熟悉的 30 分钟心灵的朋友商业信息在过去两年中已播放 12 000 次,为打电话者提供接近它的心灵研究的全国网络并创造了 1 亿美元价值的业务。多年来,商业信息一直与多少有些可疑的广告如对酗酒者、快速致富计划、无须费力就能保持身体健康的方法等联系在一起。不过最近一些主要的营销公司—— GTE,强生(Johnson & Johnson),MCA 环球,西尔斯,露华浓(Revlon),飞利浦电器以及其他企业——已经开始使用商业信息通过电话销售商品,将顾客介绍给零售商,或赠送代金券和产品信息。商业信息在 1994 年总共产生了几乎 10 亿美元的销售额。

家庭购物频道(Home Shopping Channels)是另一种电视直接营销方式,它以电视节目或整个频道用来推销产品和服务。有些家庭购物频道,如质量价值频道(Quality Value Channel, QVC)和家庭购物网络(Home Shopping Network, HSN),每天播出 24 小时。在 HSN,节目主持人对从珠宝、灯、珍品娃娃、服装到电动工具和生活用电器等产品都提供了低廉的价格,这些产品通常是 HSN 以清仓价格买入。这个节目很热闹,鸣喇叭、吹哨子,并赞美观众品味高雅。观众打一个 800 号专线订购产品。在电话另一端 400 名接线员则应付 1 200 多个打入的电话,直接将订单输入计算机终端。所订货物在 48 小时内寄出。

通过家庭购物渠道的销售额由 1986 年的 4.5 亿美元增长到 1994 年的 20 亿美元。全

美国有一半以上家庭收看 QVC, HSN 或其他家庭购物频道如美国价值俱乐部、家庭购物中心, 或坦尔肖甫(Tel Shop)。西尔斯, 凯玛特, 捷西佩尼, 斯比格及其他主要的零售商, 如今正在着手调查家庭购物行业的成果。许多专家认为双向、互相影响的电视的进展使得录像购物在本世纪末成为直接营销中主要形式的一种。

(4) 联机购物

联机计算机购物(On-Line Computer Shopping) 是通过互相作用的联机计算机服务, 双向系统将消费者和销售者电子化地连接。这种服务可以计算机编制一份由生产者、零售商、银行、旅行社等提供的商品目录。消费者使用家庭计算机通过电缆或电话线与该系统连线。例如, 一位顾客想购买一台新激光唱机时, 可在计算机的目录中要求列有激光唱机全部品牌的名单, 加以比较, 然后以订购卡订购, 一切过程不需离家一步。

这种联机服务仍处在幼年期。近年来, 几个大的系统由于预订人少或使用率偏低而告失败。然而, 在美国最近有三个成功的例子: 计算机服务(Compuserve), 奇迹(Prodigy) 和美国在线(America Online) 。奇迹与国际商用机器公司、西尔斯公司合伙开发, 提供比家庭购物更多的服务。通过奇迹公司, 订购者能以电子方式从数十家主要商店和目录中订购几千种产品和服务。他们也可在当地的银行办理存贷款事宜, 通过一个折扣的经纪人的服务从事投资, 预订飞机票、旅馆房间和汽车租用, 玩电视游戏、猜谜游戏和竞赛, 查阅消费者报导(Consumer Reports) 中对各类产品的评级, 接收最新的比赛分数和统计, 获悉天气预报, 以及与全国各地的订购者交换意见。

虽然由这种电子系统订购的消费者还相对地少, 在未来几年内相信人数会增加。事实上, 有些专家预测计算机、电视机和电话将很快变成一个单一的“巧妙的盒子”, 使用者将熟练地操作来接收娱乐、信息和直接接近“录像购物中心”。在下世纪前, 他们断言我们大家都会享受到互相作用的联机购物的奇迹。

2. 直接市场营销数据库

成功的直接市场营销由一个好的消费者数据库开始。市场营销数据库是一种有关个别顾客和潜在顾客的有组织的一套数据, 包括地理的、人口统计的、心理图案的和购买行为的数据。数据库能用来寻找好的潜在顾客, 使产品和服务符合目标消费者的需求, 并维持长期的顾客关系。许多公司现在正在建立和使用顾客数据库以针对营销沟通和销售效果。最近的一项调查发现半数以上所有大的消费品公司目前正在建立这种数据库。

建立一个市场营销数据库既花时间费用也大, 但红利却相当可观。例如通用电气公司顾客数据库包括了每一位顾客的人口统计和心理图案特性以及购买家用电器的经历。公司指引营销者使用这个数据库来评估特定的顾客所拥有的家电产品已有多久和哪一位老顾客可能准备再次购买。他们能够判断哪些顾客需要一台新的通用电器公司的录像机、激光唱机、立体声接收机, 或其他与最近购买的电器产品相搭配的产品。或者他们能识别该公司过去最好的顾客并送他们礼券或其他促销方法, 以便在下次购买该公司产品时使用。很显然, 丰富的顾客数据库使通用电器公司能通过找出好的潜在消费者, 事先预测顾客需要, 交叉推销产品和服务, 奖赏忠诚的顾客而建立有利可图的新业务。

3. 一体化直接市场营销

许多直接营销者仅使用一种“一次性”的销售方法来接触和推销产品给可能的顾客,

或在好几个阶段使用单一的工具来激发购买意愿。例如，一家杂志发行人连续寄出一式四份的直接邮购通知单给一个家庭，使订阅者在停订之前重新订阅。一种更有力的方法是一体化的直接市场营销(Integrated Direct Marketing)，它包括使用多重工具，多重阶段的活动。此类活动可大大改善顾客的反应。一份直接信函可能只产生 2% 的反应，但若辅以 800 号免费电话专线则能将反应率提高 50%。一种精心设计的对外电话营销活动可能又能提高另外的 50%。2% 的反应率通过增加互相作用的营销渠道到一个普通的邮寄可增长到 13%。

更精致的一体化直接市场营销可以采用。请考虑以下的多重媒体和多重阶段活动:

有反应渠道的付费广告 ⟶ 直接邮寄 ⟶ 对外电话市场营销 ⟶ 面对面的家访推销

在此，付费广告创造了对产品的认识，并刺激了需要。公司立即寄出直接信函给那些询问的人。几天之内，公司接到顾客电话来征订购单。一些潜在的顾客在电话中就订购了；有的则要求面对面的家访推销。在这样的活动中，营销者以增加媒体和阶段来改善反应率和利润。而两者的增加所带来的销售额超过了成本。

三、一体化市场营销沟通

最近从大众市场营销到目标市场营销的转移，以及信息技术的革新和直接市场营销的快速增长对市场营销沟通的性质有着重大的影响。在市场营销者努力与更小块和多样化的目标细分市场沟通时，他们使用较富有变化的更集中的促销工具。结果，消费者接触到有关公司营销沟通的较大的变化。

然而顾客不像市场营销者那样区分信息来源。在顾客心目中，广告信息来自不同的媒体诸如电视、杂志、或联机计算机的购物服务已模糊不清变成了一件事。由不同促销方法——如广告、人员推销、营业推广、公共关系，或直接营销——所传送的信息都成了有关公司的单一的综合信息。从这些不同来源得到的有冲突的信息会导致混淆的公司形象和品牌地位。

太多时候公司未能结合这些不同的沟通渠道。结果对消费者而言是沟通的大杂烩——“一种大众信息说一件事，价格促销产生一种不同的信号，产品的标签又表明另一种信息，销售印刷品又有完全不同的词汇，一个销售人员除了向零售商竭力推销他所出的价格别无他事”。

问题是这些沟通经常来源于不同的公司。广告信息是由广告部门或广告代理商来计划及履行的。人员推销的沟通由销售管理部门来发展。其他职能的专家负责公共关系、营业推广、直接市场营销及其他市场营销沟通形式。再者，不同部门的成员在如何分配促销预算上经常意见不合。销售经理宁愿多雇些推销人员而不愿花 150 000 美元在一个电视广告上。公共关系经理觉得他或她如能将某些钱由广告费转移到公共关系上则会取得惊人的成果。

过去，没有一个人负责思考不同促销工具的沟通任务和协调促销组合等问题的解决办法。不过今天更多公司采取了一体化的营销沟通概念。在这种概念下，公司谨慎地综合和协调它的许多沟通渠道——大众媒体广告、人员推销、营业推广、公共关系、直接市场营

销、包装及其他——有关机构和它的产品传送了一个清晰、一致的和激发兴趣的信息。公司制定出不同促销工具所承担的任务以及每种能够使用的程度。它小心地协调促销的活动以及何时要举行宣传活动的时间选择。它按产品、促销工具、产品生命周期阶段,记录它的促销费用,并观察效果以便改善促销组合工具的未来用途。最后,为了有助于执行它的综合的市场营销策略,公司指定一位市场营销沟通主任,他全面负责公司的沟通成果。

综合的市场营销沟通产生较好的沟通连贯性和较大的销售影响。它将责任置于某个人手中——以前从未有过——统一公司的形象,由于它是被成千种公司活动所形成。它得出一个总的市场营销沟通策略,目的在显示公司及其产品如何能帮助顾客解决他们的问题。

第四节　在社会上应负责任的市场营销沟通

不论何人主管,机构中所有层次的人必须认识到围绕着市场营销沟通的愈来愈多的法律和道德问题。大部分营销者都尽力地与消费者及转卖者公开地及诚实地交往。但是弊病常会发生,公共政策的制定者发展了大量的法律和规章来管理广告、人员推销和直接市场营销活动。

一、广告

根据法律,公司必须避免虚假的或欺骗性的广告。广告者必须不做虚假的声称,如说明一种产品治愈某种疾病而实际并非如此。他们必须避免虚假的示范,如当推销汤料者将透明的小石子先放在碗底,这样在做广告时汤料中的面条看起来比较多。

广告者不得做有欺骗性的广告,即使没有人可能真正受骗。一辆汽车不能在广告中说每加仑油能开 32 英里,除非它在一般情况下如此;特种面包不能仅因为它的片切薄些就在广告中说所含的热卡(热量单位)较少。问题是消费者如何去区分欺骗和"吹捧"——简单的可接受的夸大并不指望别人相信。

卖主必须避免诱售法(Bait and Switch)广告以虚假的托词来吸引购买者。例如一家大的零售商在广告中标明一台缝纫机售价为 79 美元。然而,当消费者想去买那种缝纫机时,卖主却贬低它的功能,在陈列室摆了低劣的缝纫机,降低其性能,并采取其他措施试将购买者转向购买一架更昂贵的缝纫机。这种行动既不道德也是非法的。

公司的商业促销活动也受到严格的管理。例如,在鲁滨逊—帕特曼(Robinson-Patman)法案,卖主不能通过使用商业促销偏爱某些顾客。他们必须在比例相等的条件下,让所有的转售者都能享受促销补贴和服务。

除了单纯地避免法定的陷阱,如欺骗性的或诱售法广告,公司可利用广告鼓励和促进社会上负责任的规划和行动。例如斯坦法(State Farm)公司参与国家社会研究委员会(National Council for Social Studies),国家理科教师协会(National Science Teachers Association)和其他国家级教师组织创办一个好邻居奖,以承认中小学教师在革新、领导才能和本身职业的投入表现。斯坦法公司通过一连串印刷广告来促进这个奖。

二、人员推销

那些通过自己的销售人员直接推销产品的公司必须保证它们的推销人员遵守“公平竞争”的规律。大部分州已经制定了欺骗销售法,说明什么是不允许的。举例来说,销售人员不可以对消费者说谎或误导他们有关购买一种产品的好处。为了避免诱售法的实行,推销人员的陈述必须与广告中声称的符合。

从一个公共政策的观点看,不同的规则被用来维护被家访的消费者的利益。由于销售人员到家中突然造访使消费者出乎意料之外,他们可能特别易受高压推销技术的侵犯。联邦贸易委员会(Federal Trade Commission FTC)已经采取了三天冷却期的法则给那些自己并没有要求买产品的消费者特别的保护。在这个法规下,消费者在家中买了某些价格高于 25 美元的产品在 72 小时内可以取消合约或退还商品并如数拿回所付的钱,商家不能提出任何问题。

很多人员推销涉及企业对企业贸易。在销售给企业时,推销人员不能向购买代理商或其他能影响销售的人行贿,他们不能通过贿赂或工业间谍活动获取或使用竞争者的技术或商业秘密。最后,销售人员不能凭借说些不真实的话来贬低竞争者或竞争产品。

三、直接市场营销

直接市场营销者和他们的顾客往往享受到相互之间的有益的关系。然而,偶然也会出现黑暗的一面。有些直接市场营销者进攻型的而且有时是可疑的战术会搅扰或伤害消费者,给整个行业带来耻辱。弊端从简单的过度行为激怒了消费者到不正当的方法或者甚至彻底的欺诈舞弊。在过去几年中,直接营销行业也面临愈来愈多有关侵犯隐私问题的关切。

1. 激怒,不公平,欺诈和蒙骗

直接营销过度行为有时会打搅或冒犯消费者。许多人发现愈来愈多的强行推销拉生意成为一件令人讨厌的事。我们大部分人不喜欢直接反映电视广告太大声、太长、太显眼。尤其厌烦的是晚餐时或深夜的电话,未经良好培训的打电话者,以及由一个 ADRMP(自动拨号记录信息装置)打来的计算机化电话。

除了激怒消费者外,有些市场营销者对作为目标的接收者变得如此技巧并结合有效的感染力,以至于他们被指责占了冲动的及不太老练的购买者不公平的便宜。电视购货展示及长节目的商业信息似乎是最坏的罪人。它们的特色是主持人用花言巧语讨好观众,示范精心设计,并声称大幅度降价,限时销售及名不符实的购买条件激起了那些销售抗拒能力较低的购买者的热情。

还有更差的,所谓的“热情商人”设计广告性印刷品及写稿子有意误导购买者。政治上的资金筹措者是最坏的冒犯者之一,有时采用骗人的把戏诸如“看起来相像”、信封类似官方文件、冒充的剪报和假的荣誉和奖品。其他直接营销者,包括某些非盈利组织,自称进行研究调查而实际上是向诱导性的问题以审查或游说消费者。还有其他潜在欺诈的问题包括大大夸张产品的规模和性能,并提及从来没有真正存在的高出相当多的“零售”或正常价格。

欺骗性的诡计，如投资阴谋或为慈善团体的假冒募捐，在近年成倍增加。联邦贸易委员会每年收到成千次的投诉，而且数量还在上升。愤怒的消费者涌入当地的商业改进局（Better Business Bureaus），带去当地以外的弊病投诉。不正派的直接营销者可能难以捉获：直接市场营销顾客经常反应很快，不与卖主直接接触，而且通常指望等候着送货。等到买主发现自己被骗时，卖主已像小偷一般在其他地方策划新的阴谋。

2. 隐私的侵犯

隐私的侵犯目前可能是面临直接营销行业最难对付的公共政策问题。这些天，看起来几乎每次消费者以信函或电话订购产品，进入一种比赛或抽奖，申请一张信用卡，或订阅一种杂志，则他们的名字就会进到某些公司已经膨胀的数据库。使用尖端的计算机技术，直接市场营销者能利用这些数据库以"微目标"（Microtarget）达到他们的销售效果。

消费者经常从这样的数据库营销中获益——他们收到更多密切与他们的兴趣相符的商品。然而直接市场营销者有时觉得在他们的希望小心地接触作为目标的接收者和消费者的隐私权之间走钢丝是困难的。

许多评论家担心营销者可能对有关消费者生活方面知道得太多了，而且他们可利用这种知识不正当地欺骗消费者。他们声称，在某一点上，广泛使用数据库侵犯了消费者隐私。例如，美国电话电报公司应该卖给市场营销者经常打 800 号免费电话给目录公司的消费者名单吗？信用调查所将最近申请信用卡的人——这些人由于他们的消费行为被认为是主要的直接市场营销目标，编制其名单并出售，这样做对吗？或者州政府将驾驶执照持有者的姓名和地址，以及身高、体重和性别信息出售，使服装零售商能提供特别的服装给高的或超重的顾客，他们这样做对吗？这种做已在消费者和公共政策制定者中产生了一种平静而坚决的"隐私反抗"。

在最近的消费者调查中，78% 的回答者说他们担心个人隐私受到威胁。《广告时代》曾征询广告业总裁们对数据库营销和隐私问题的看法，三位总裁的答复显示，即使行业内部的人也有复杂的感觉：

有关特定的家庭数据——财务信息有着深层的道德问题。举例来说……，在美国的每一个家庭，计算机能非常准确无误地推算……如信用卡的使用、净收入和投资，这类信息大部分人从来不希望被揭露，更不用说出售给营销者。我是一位尽可能接近你的消费者重要信徒……，例如，我喜欢园艺，我从伯皮（Burpee's）目录上订购种子，伯皮将我的名字卖给有关方面，结果使我收到了我喜欢考虑的东西……。征求信用卡，我不要；有关旅行的信息，如果我对目的地感兴趣的话，我会要。我并不因为人们知道我住在俄亥俄州的哥伦布郊区和有 X 个孩子而感到烦恼，但是如果这些人知道我妻子和孩子的名字及我孩子进什么学校，那会使我感到烦恼。他们……的行为就像知道我的盈亏一览表，企图向我推销产品。我真正觉得数据库营销允许公司跨越隐私的很窄的界限……，在某些情况下，很难知道什么时候界限已经超越。但是我想在许多情况下他们知道，自己已经超过了。

直接市场营销行业正在致力于处理道德标准和公共政策的问题。他们知道，如置之不理的话，这种问题会导致消费者的消极态度日益增加，产生较低的反应率，并要求州和联邦政府的立法更进一步限制直接市场营销业务。更重要的是，大部分直接市场营销者希望

要的东西与消费者相同: 诚实和精心设计的营销、销售, 仅以那些会感谢和答复他们的消费者为目标。因为直接市场营销太昂贵, 不能在并不需要它的消费者身上浪费时间。

本章小结

促销是公司市场营销组合的四个主要成分之一。主要的促销工具——广告, 营业推广, 公共关系和人员推销——共同运作以完成公司的沟通目标。

在准备市场营销沟通时, 沟通者需要了解发展有效沟通的步骤和任何沟通过程中的9个要素: 发送者, 接收者, 编码, 解码, 信息, 媒体, 反应, 反馈和干扰。沟通者的首要任务是识别目标接收者及其特性。其次, 沟通者必须明确所寻求的反应, 不论它是认识、了解、喜欢、偏好、确信、或购买。然后公司必须选择由一个有效的内容, 结构和形式形成的信息。信息必须由一个可靠的信息来源——一位专家并且是可信任及值得喜欢的人——来传递。最后, 沟通者必须通过观察市场有多少人认识, 试用该产品, 并在此过程中感到满意来搜集反馈。

公司也必须决定如何制定总的促销预算及促销组合。最常用的方法是通过量力而行法花公司能负担的费用, 用销售额百分比法, 用竞争平衡法为基础来花促销的钱, 或者是根据对宣传目标和任务所花费的成本的分析。

公司必须将促销预算分配在主要的工具中以制定促销组合。公司根据每个促销工具的性能, 产品/市场的类型, 推式或拉式策略的可行性, 购买者准备的阶段, 以及产品生命周期阶段来指导运营。

最近从大众市场营销转移到一对一的市场营销, 加上计算机和信息技术的进步使市场营销沟通环境有着引人注目的影响。虽然大众媒体仍然重要, 它们正在让位给大量的、较小的、更有针对性的媒体公司从事较少的大范围广播, 而缩小了它们的范围。

这种转移在快速增长的直接市场营销最为显著, 它使用直接的、一对一的沟通渠道以取得立即的购买反应。主要的直接市场营销形式包括直接邮寄、目录营销、电话营销、电视营销和联机购货。成功的直接市场营销要由一个好的市场营销数据库开始, 它能用来找出潜在的顾客, 按要求制造产品及提供服务, 并以市场营销沟通作为目标。虽然许多直接市场营销者仅用一次性努力来接触可能的买主并向他们推销。多种媒体, 多种阶段综合的直接市场营销宣传活动能加强影响和消费者的反应。

由于市场营销沟通者采用更丰富更零散的媒体和促销组合去接触他们多样化的市场, 他们就有对消费者产生一种沟通大杂烩的危险。为了避免这种情况, 更多的公司正在采用综合的市场营销沟通概念, 它要求综合所有公司沟通的来源以传递给目标市场一个清晰的和一致的信息。

最后, 机构中所有阶层的人必须知道围绕营销沟通的许多法律和道德上的问题。需要做许多工作以产生在广告、人员推销和直接销售中的社会方面负责任的市场营销沟通。公司必须尽力与它们的消费者和中间商公开地、诚实地和愉快地交往。

关键术语

广告(Advertising) 由一位注册了的广告主付款,以非人员方式表达和促进经营、商品和服务。

量力而行法(Affordable Method) 此法将促销预算制定在管理人员认为公司能够负担的水平。

购买者准备阶段(Buyer-readiness Stages) 消费者在做出购买决定的过程中通常所经过的阶段,包括认识、了解、喜欢、偏好、确信及购买。

目录市场营销(Catalog Marketing) 它包括通过将目录寄给有选择的顾客或放在店内以达到销售的目的。

竞争平衡法(Competitive-parity Method) 此法将公司的促销预算定得与竞争者支出相等。

直接市场营销(Direct Marketing) 直接市场营销为通过不同的广告媒体直接与消费者互相影响的营销,通常要求消费者做出直接的反应。

直接邮寄市场营销(Direct Mail Marketing) 直接邮寄市场营销包括将信函、广告、样品、折页和其他有助于推销的物品邮寄给在邮寄名单中的可能顾客。

感情的呼吁(Emotional Appeals) 它旨在激起消极或积极的情绪,以刺激购买;例子包括恐惧、内疚、羞耻、爱情、幽默、骄傲与喜悦的呼吁。

一体化直接营销(Integrated Direct Marketing) 直接的营销活动使用多重工具、多重阶段以改进反应率和利润。

一体化的营销沟通(Integrated Marketing Communications) 在这个概念下,公司谨慎地综合和协调它的许多沟通渠道以传达有关机构和它的产品一个清晰的、一致的和激发兴趣的信息。

市场营销数据库(Marketing Database) 它是一种有关个别顾客和潜在顾客的有组织的一套数据,能用来产生和寻找好的潜在顾客,销售产品和服务,并维持顾客关系。

道德呼吁(Moral Appeals) 针对接收者有关什么是"对的"或"适当"的理解的广告信息。

非人员沟通渠道(Nonpersonal Communication Channels) 它指不通过人员接触或反馈的信息媒体,包括主要媒体、气氛和特殊事件。

目标和任务法(Objective-and-Task Method) 此法通过:(1)明确特定的促销目标;(2)决定实现这些目标所应执行的任务;(3)估计执行这些任务的成本,来发展促销预算。这些成本的总和就是建议的促销预算。

在线购物(On-line Shopping) 它通过互相作用的联机计算机服务,将消费者和卖主电子化地连接的双向系统来操作。

销售额百分比法(Percentage-of-Sales Method) 此法以目前或预测的销售额的百分比,或作为单位销售价格的百分比来定促销预算。

人员沟通渠道(Personal Communication Channels) 指两人或更多人彼此直接沟通的渠道,包括面对面,个人对接收者,打电话,或通过信函来沟通。

人员推销(Personal Selling)　由公司的销售人员介绍商品,为的是做成买卖及与顾客建立关系。

促销组合(Promotion Mix)　该组合包括通过广告、人员推销、营业推广及公共关系的特殊组合,一个公司用来追求其广告和营销目标。

公共关系(Public Relations)　通过有利的宣传,与公司不同的群众建立良好的关系,塑造良好的"公司形象",并处理或阻止不利的谣言、故事和事件。

拉式策略(Pull Strategy)　一种促销策略要求花很多钱在广告和消费者促销以建立消费者需求,诱使他们购买产品。如果策略成功,消费者将向零售商购买东西,零售商将向批发商、批发商将向生产者购买产品。

推式策略(Push Strategy)　一种促销策略,要求使用销售人员和商业促销将产品推销到整个渠道。生产者将产品推销给批发商,批发商推销给零售商,而零售商推销给消费者。

理性的呼吁(Rational Appeals)　有关接收者自身利益的信息呼吁,并显示产品会带来期望的好处。例子包括产品质量、经济、价值或性能的呼吁。

营业推广(Sales Promotion)　短期的激励以鼓励购买或销售一个产品或服务。

电话市场营销(Telemarketing)　使用电话将商品直接销售给消费者。

电视市场营销(Television Marketing)　通过电视用直接反应广告或家庭购物渠道的直接营销。

口碑影响(Word-of-Mouth Influence)　在目标购买者和邻居、朋友、家庭成员和同事之间有关一个产品的个人沟通。

讨论题

(1) 说出以下所代表的是哪种形式的市场营销沟通:(a) 在音乐会中卖一件 U2 T 恤衫,(b)《滚石》通过埃里克·克莱顿经理的安排对他的访问,(c) 在珀尔·詹姆音乐会上解剖刀的拍卖票,(d) 一家唱片公司本周降价 2.00 美元出售博伊茨Ⅱ门的唱片集,最新的音乐磁带首次在网络电视上露面。

(2) 比尔·考斯贝出现在广告中为这些产品和多家公司如吉尔-O(Jell-O)、可口可乐、德克萨斯仪器和 E.F.赫敦做宣传。是否对所有这些公司他是可信的来源,或者他的可信性不同? 他是以他的可信性被选中作为一位代言人或者是其他方面的特性而被选中?

(3) 一个机构如何能得到它沟通努力的效果的反馈? 描述如何:(a)小额捐助的进军,(b)宝洁公司能获得它们的沟通的效果的反馈。

(4) 公司花几十亿美元在广告上以树立它们的产品的质量形象。同时它们花几十亿美元在折扣导向的营业推广,提供较低价格作为购买的主要原因。讨论是否促销会加强或降低广告的效果。你能找到一个它们是彼此加强的例子?

(5) 最近,药品公司开始通过大众媒体直接与消费者沟通,即使它们不能在同一电视广告中提及处方的药品名字及好处。广告允诺允许医生对秃头有未特别指定的帮助。尼科德尔姆、哈比特罗及普罗斯戴尼古丁膏药为消费者认可而战斗,但它们不能提及对烟草

有瘾的人。决定你是否认为这是广告或公共关系。你认为它会有效吗?

(6) 为什么有些行业的市场营销者在国家电视上做广告,而当他们目标的接受者仅为他们付钱传达信息的人的一小部分? 列出你曾在电视上看到的一些非消费者导向的广告,并描述营销者试图用它达到什么目的。

案例十五　雅芳(Avon):一个促销策略的改造

“叮-口当,雅芳来访”。100 多年雅芳公司使用着那种简单的广告信息,雅芳产品在全世界已建立了 35 亿美元的美容产品业务。雅芳公司成立于 1886 年,并于 1916 年组成加利福尼亚香水产品公司。雅芳部署了一大群妇女来推销它的产品。这些“雅芳女士”,在公司的历史上共有 4 000 万人在朋友和邻居家中,展示产品,接受订货并送货,及赚取佣金。通过直销,雅芳回避了在百货商店,后来在折扣药店和超级市场中它的竞争者为争货架空间和注意力所进行的战斗。直销也为顾客提供方便,而且,从朋友处获得个人的美容方面的建议也是有帮助的。

雅芳的计划进行得很好。大部分它的 500 000 销售人员为那些不愿出去干全天的工作的主妇。她们发展朋友和邻居作为顾客名单。招聘销售人员不难,一个好的销售人员可以发展一群可信任的核心顾客。

然而在 70 年代和 80 年代,环境改变了。第一,更多妇女发觉她们需要外出工作,结果,当雅芳女士按门铃时,往往无人应门。第二,许多雅芳女士决定她们需要多于部分时间(Part time)的工作。雅芳经历了在某些位置上销售人员的年流动率超过 200%。第三,由于销售人员的流动,许多雅芳顾客想见到一个推销人员却无法找到。第四,更多的竞争者如安卫、玛丽凯化妆品及特帕器皿,都在竞争对全日或部分时间直销工作有兴趣的人。最后,美国人口日益增长的流动性意味着顾客和销售人员都在流动,这样使销售人员难以建立忠诚稳定的顾客基础。

为了处理这些问题,雅芳产品公司推选了詹姆斯·普雷斯顿先生为其董事长兼总裁。普雷斯顿首先必须全力以赴解决 90 年代初期的经济滑坡,它阻止了逐户销售的增长趋势。与整个化妆品行业 5%～7% 的增长率相比,逐户销售自 1989 年一直停滞不前。即使是雅芳国际销售业,它包括 100 多个国家,并占总销售额的 55% 也呈萧条状况。虽然也有一些看好的地方,如中国,但在主要市场如巴西和日本销售额都下降很多。

普雷斯顿决定雅芳需要彻底整顿它的市场营销策略。首先,他要重新集中注意力在公司的核心业务——销售化妆品,香水和肥皂等物。然后他将雅芳在保健和退休住房方面的业务卖掉,结束了多种经营的策略。其次,他将雅芳的产品大幅度降价,有的达 75%。最后,他试行一种新的报酬方案,使得销售代表根据他们招聘来的新代表的销售额赚取高达 21% 的红利。然而这种降价和市场扩充降低了毛利并增加了成本。在 1990 年到 1991 年间,收益从 1.95 亿美元降至 1.35 亿美元。市场营销分配,和行政费用在这期间却从16.82 亿美元增加到 17.46 亿美元。

普雷斯顿下一步又将其注意力转向雅芳的促销策略。由 1988 年开始,雅芳削减了广告费用,部分是为了降低成本。在 1989 年它将 2 200 万美元的广告预算降到 1 100 万美

元,然后在 1990 年再次减为 460 万美元。普雷斯顿决定雅芳需要恢复原来的广告预算,由减小奖金水平及其他促销活动来弥补。

普雷斯顿相信雅芳使得多至 1 000 万原来或潜在的顾客处于困境。这些顾客要想买雅芳的产品,但由于销售人员的流动,他们不知道如何找到一个销售人员或订购产品。14%的美国妇女占雅芳销售量的 1/ 3。另有 62% 妇女为次要的顾客,这些顾客对雅芳有好感但不经常购买其产品。还有 15% 的美国妇女潜在地接纳了雅芳,但不一定有兴趣和传统的雅芳销售代表打交道。

因而,在革新促销策略的第二步是发展一个目录尝试直接邮售。雅芳的研究表明它的中值(Median)顾客为 45 岁,并且其家庭平均收入在 3 万美元以下。目录会传递给较年轻,收入较高的顾客。普雷斯顿相信通过利用目录,公司能将顾客的年龄中值降到 38 岁,而在同时,提高家庭的平均收入。

在雅芳的新方案中,销售人员提供已经搬离或不再是积极的购物者的名字。公司计划邮寄 100 万份目录,收件人能直接从雅芳或其销售人员订货。假使他们从公司订货,雅芳会付给销售人员 20% 的佣金,约为标准佣金的一半。雅芳直接将订货寄给顾客而不让销售人员送货。

雅芳通过开始一项印刷的广告宣传以“雅芳——本城镇最时髦的商店”的口号为特点来支持目录方案。广告为顾客提供免费的电话号码,他们可用此号码从目录上订货。当人们打电话进来时,雅芳将他们指派给最近的雅芳代表,后者可以从任何顾客直接向雅芳订货中收取佣金。雅芳希望目录方案能在第一年中产生 2 000 万～2 500 万美元的销售收入。普雷斯顿预测直接邮购业务在 3 年～5 年间会产生 3 亿～5 亿美元的销售额。

在第三阶段的促销策略的改革,雅芳计划在 1993 年发动一系列的电视广告,那是自 1988 年就不曾做的事。新的电视广告鼓励妇女利用免费电话购买雅芳产品。雅芳以新的印刷的媒体宣传来支持这个广告。分析家估计雅芳在 1993 年会花去 3 400 万美元广告费用,以降低成本和减少一些销售人员的激励方案所节省的钱来资助。雅芳也计划在美国之外花 7 000 万美元的广告费,比 1992 年的 3 500 万美元增加不少。

在以广告、推销和促销三项为基础的前提下,雅芳继续它的主要公共关系方案——企业妇女奖(Women of Enterprise Awards)。雅芳曾主办网球和赛跑等活动。自 1987 年起雅芳向几百个妇女组织中要求为它的企业妇女奖提名。它寻求那些克服悲剧、偏见和个人的障碍而能在企业获得成功的妇女名单。每年雅芳在纽约市由 1 200 名企业家、商人、雅芳职工和媒体代表参加的午餐盛会中为 5 名优胜者颁奖。

广告总裁们认为雅芳的行动方向是正确的。如一位分析家所说,几个公司已显示在电视上出售化妆品行得通。然而,另一位却说,广告和免费电话在销售人员中引起一些关注——指出雅芳冒着疏远它的雅芳女士大军的风险。

不论策略是否有风险,雅芳和普雷斯顿了解他们必须行动。去年,雅芳在美国的销售额下降两个百分点到 13. 6 亿美元,而利润下降三个百分点到 1. 82 亿美元。除此之外雅芳的销售人员缩减了 4% 到 42. 5 万人。同时,玛丽凯化妆品却有一个好收成年,或者是被一项新的激励报酬方案所鼓舞,方案使得有些玛丽凯的销售经理能赚到高达 100 万美元的利润。

案例问题

(1) **雅芳的新策略如何改变其促销组合? 新促销组合的要素如何彼此支持?**

(2) **什么是雅芳对它的目录、印刷资料和电视宣传的目标?**

(3) **在雅芳的新方案中它应该以什么样的广告词句来沟通, 你会推荐什么样的信息执行方式? 你如何衡量新的广告活动的效果?**

(4) **你会推荐什么消费者或销售人员给雅芳?**

(5) **企业妇女奖公共关系活动是否对雅芳合适?**

(6) **在外国市场, 雅芳应该坚持它的传统的人员推销策略, 或者它应该使用为美国国内发展的较新的策略?**

第十六章　产品促销:广告、营业推广与公共关系

本章学习目标　当你学完本章后,应当能够做到以下几点:

(1) 描述广告的主要决策,包括制定目标和预算,产生广告信息;选择广告媒体类型、媒体工具和广告时机以及评估广告。

(2) 讨论营业推广的发展和目的,并选择消费者促销、商业促销和业务促销工具。

(3) 概括主要的公共关系和决策。

在多年来广告方面被对手百事可乐胜过之后,可口可乐感到很厌烦,1992年它做了不可思议的事。它放弃麦迪逊大街(美国广告业中心)而去了好莱坞。可口可乐舍弃了与它已有38年业务关系的庞大的麦迪逊大街广告代理商麦坎埃里森(McCann-Erickson),而将其可口可乐品牌的创造性控制授予一个名为"创造力的艺术家代理商"(Creative Artists Agency CAA)的好莱坞天才代理商。结果产生一个惊人但非常引起争论的新广告运动——始终是可口可乐。

进入90年代,可口可乐的广告已经变得陈旧了。百事可乐较为时髦的广告在消费者识别调查中一直超越可口可乐严肃的词句。可口可乐的董事们担心可口可乐品牌的个性变得模糊不清或过时了。而且,广告环境正在快速地改变。消费者市场和媒体日趋分裂和多样化。消费者实际上已变成广告的忽视者,他们用遥控器迅速地换各个频道以避免节目中间出现的商业广告或者在录制节目时将广告跳过去。

1989年,可口可乐要求一个由10个不落陈套的营销研究人员组成的小组对进入这个分裂而又多变的市场发表观点。这个小组的结论:"一个品牌以正规的媒体,用正规的方法做广告,很可能发展成一个正规的形象,而不是特殊的事。"他们的劝告:"不要是正规的。"但是在可口可乐看来,麦迪逊大街的广告代理商们使用的正是数十年一贯的老套广告宣传。

因此,为了恢复它的广告元气,可口可乐采取激进的尝试,雇用好莱坞主要的天才代理商CAA。它使可口可乐接近许多好莱坞第一流的明星、作家和导演。最重要的是,CAA提供了一个流行文化的传递途径。这个有才能的代理商了解什么在好莱坞最热门——谈论的题材、音乐、款式、运动——什么在好莱坞是热门的将很快传到各地。

可口可乐最初雇用CAA作为一个"有创造力的咨询顾问"。然而在几个月内CAA头对头地与麦坎埃里森——好莱坞对麦迪逊大街——竞争1993年可乐古典式的广告控制权,该广告按计划是可口可乐迄今为止最大的广告工作。在陈述自己计划的日子,麦坎埃里森的建议是通常的做法——六七个广告将可乐定位在全世界,一种适合每个人的软饮料。相比之下,CAA使人耳目一新,它向可口可乐总裁们炫耀旋风式60分钟的表演,在其

中它推销了 50 种令人激动的广告创意。当结果出来后, CAA 获得两打以上的广告制作权。麦坎得到两个。

可口可乐在 1993 年春天发起 CAA 的"始终是可口可乐"广告运动。新的宣传运动不同于麦迪逊大街的广告, 不同于任何正规的广告。可口可乐公司首次取消长期采用的"见到可乐听到可乐的广告, 就会去买"的方法, 该广告面向广泛的目标市场, 用标准化的广告赞美可口可乐广泛的吸引力。取而代之, 公司跟从媒体和市场分裂的全球趋势, "始终是可口可乐"宣传运动推出大量广告, 专门针对特别的媒体、接收者和季节。

新的广告本身与通常的可口可乐风味大不相同。从一个广告到下个广告在语气和方法上都有鲜明的不同, 没有显然地连接主题——一个可口可乐瓶在炎热的夏天出汗; 一个全球的可口可乐管弦乐队仅用可口可乐瓶来奏出音乐; 舞蹈者有节奏地敲打一巨大的冰块将它缩小成薄片; 一对老夫妻回忆可口可乐从 20 年代一直到结婚 50 周年纪念在他们的关系中所起的作用; 生气勃勃的北极熊在浮冰上聚集, 一边观看北极光, 一边津津有味地喝可口可乐。有些广告较具体, 其他的很抽象。有些包含故事, 其他的没有清晰的主题。有的精炼, 有的庸俗。它们的共同点是"始终是可口可乐"的广告语和红色的可口可乐徽章。

在制作时髦的广告时, CAA 罗织了好莱坞最闻名的制片商的才能——罗布·里恩(以"当享利遇到莎利"等电影闻名), 弗朗西斯·科普拉("教父Ⅰ—Ⅲ"), 大卫·林奇("象人")及里查德·多纳尔("超人")。

新的"始终是可口可乐"宣传运动开辟了新天地; 但也引起许多争论。虽然有些行业的局内人称赞 CAA 广告是创新的, 精巧的, 幽默的, 甚至于性感的, 但大部分麦迪逊大街的正规人士猛烈攻击这种宣传运动仅是技巧而非策略。许多专家有着混合的感觉, 如广告批评家鲍勃·加菲尔德在下面的评价所反应的:

> CAA 提供了一个重大的、有时是使人发狂的、一连串有缺陷的 20 多个广告, 然而却代表了至少在 10 年内可口可乐最好的广告。这些广告有时是足智多谋的; 有时令人惊奇; 有时使人高兴; 有时非凡; 有时, 我的天啊, 激动人心。但不是经常, 只是有些时候。

虽然新的广告有迷惑力而且很有趣, 它们看起来缺乏总的策略方向。许多观察家, 甚至包括可口可乐的局内人, 担心这个广告只不过是很灵巧的现代事物的摸彩袋, 是松散地连接在一起的短的故事。

尽管存在争论, "始终是可口可乐"的宣传持续着。难忘的狂饮可口可乐的北极熊成了冬天假日广告宣传的主要装饰物品和 1994 年冬季奥运会的吉祥物。在 1994 年, 可口可乐给了 CAA 一个大的熊式拥抱, 它委任 CAA 制作另外 30 个 1994 年的广告。"始终是可口可乐"广告在 1993 年毁誉参半, 而在 1994 年却是一致的高度赞扬。加菲尔德说:

> 新的 30 个连贯的广告是最好的可口可乐广告, 而且可能是几十年来最好的软饮料广告。可口可乐公司和 CAA 合作一年前已产生令人吃惊的好的及坏的结果, 这种合作似乎已结合在广告宣传的最强因素中。具有外形特色的瓶子, 无法抗拒的叮当声……起了最大的杠杆作用。美妙的引起共鸣的"始终是可口可乐"的口号, 不是作为一连串……不相关的小故事中的增加效果的收尾语, 现在已几乎成了每个广告的中心……这些广告既有内

聚力又有综合性,就像最初既是偶然的又不聚焦的……他们设法在向不同的接收者以不同的语言和风格传话时既有当代又有传统的特色……而且在世界各地,人们愈来愈口渴。

可口可乐的官员们声称可口可乐和 CAA 的关系为广告创造程序树立了"一个新的范例"。虽然有争议的新广告是否能销售更多可口可乐的辩论还在继续,很少人会争辩这个突破性的宣传在广告行业已留下一个不可磨灭的印象。也许对 CAA 最高的称赞来自麦坎埃里森的一位高级官员。他说:"我相信[CAA 的始终是可口可乐商业广告]已完成的最有效的事是喊出这个有 107 年历史的[品牌]并不像 107 岁年龄那样行动。他们抛开书本,冒着触怒老的广告创意的赞成者和老顾客的风险,创造性地制作了一个全新的广告体制。"

公司不仅要制造好产品——他们必须告诉消费者有关产品的利益并谨慎地将产品定位在消费者心目中。为了达到这个目的,他们必须巧妙地应用广告、营业推广和公共关系之类的大众促销工具。这些工具将在本章加以探讨。

第一节　广告

我们将广告定义为由广告主付费,以非人员方式表达和促进经营、商品或服务的一种方式。广告可以追溯到有纪录历史的最开端。考古学家在地中海附近国家挖掘出宣告不同事件和销售产品的标志物。罗马人在墙上绘画预告斗剑士的战斗,腓尼基人在游行的路途边大岩石上画图促销他们的商品。庞贝城的墙画赞美一个政治家希望大家投他的票。在希腊的黄金时代城市公告牌刊登着拍卖家畜、工艺品,甚至于化妆品的通知。早年"广告歌"如下:"为了那些闪亮的眼睛,如黎明朝阳般的双颊/少女时代已经逝去,为了美丽长驻/价格是合理的,知道行情的妇女/将从阿斯克里帕托斯购买她的化妆品。"

现代广告业却与这些早期的广告大不相同。1993 年,广告客户花费高达 1 380 亿美元。虽然广告大部分为企业公司所用,它也被范围广阔的非营利机构、专业机构和社会代理商所用,他们为自己的事业向不同的目标公众做广告宣传。实际上,美国排名第 34 的广告支出机构就是一个非盈利组织——美国政府。广告是一种通知和劝导的好方法,不管其目的是销售可口可乐到全世界或在发展中国家鼓励消费者饮用牛奶或实行节育。

前 100 名全国性广告客户占所有广告的 1/4。表 16-1 列出在 1993 年中前 10 名的大广告客户。P&G 公司是领头者,其广告花费超过 24 亿美元,是它在美国销售额的 15.5%。P&G 公司也是世界最大的广告客户,在全球花掉 36 亿美元的巨额广告费。其他主要广告商可在零售业、汽车业和食品行业中发现。就广告支出占销售额百分比来说各行业有很大的差异。举例来说,汽车业较低,食品、药品及化妆品较高。广告费占其销售额比例最大的公司是华纳—兰伯特公司(Warner Lambert)(27%)。

不同的机构以不同的方式处理广告。在小公司,广告可能由销售部门的人员来负责。大公司则设立广告部门负责制定广告预算;与广告代理商合作,处理直接信函广告、经销商的陈列以及其他代理商没做的广告。大部分大公司委托外界的广告代理商处理,因为他们具有许多优点。

表 16-1　美国最大的 10 家广告客户

名次	公司名称	美国总广告支出（百万）	美国总销售额（百万）	广告占销售额的比例（%）
1	P&G 公司	2 397 美元	15 519 美元	15.5
2	飞利浦·莫里斯公司	1 844 美元	38 387 美元	4.8
3	通用汽车公司	1 539 美元	109 668 美元	1.4
4	西尔斯公司	1 310 美元	50 838 美元	2.6
5	百事可乐公司	1 039 美元	18 308 美元	5.7
6	福特公司	958 美元	75 661 美元	1.3
7	美国电话电报公司	812 美元	61 580 美元	1.3
8	雀巢公司	794 美元	34 79 美元	21.2
9	强生公司	763 美元	7 203 美元	10.6
10	克莱斯勒汽车公司	761 美元	37 847 美元	2.0

第二节　广告的主要决策

营销管理当局酝酿一项广告活动，必须做出 5 个重要的决策（请见图 16-1）。

图 16-1　主要的广告决策

一、制定目标

在发展广告规划的第一步是制定广告目标。这些目标应根据过去有关目标市场，定位和营销组合的决策。营销定位和组合策略界定了广告在整个营销规划中必须做的工作。

广告目标指在一定期限内，针对既定的目标接收者要达到的特定的沟通任务。广告的目标可依据告知、劝说，或提醒等主要目的来分类。表 16-2 列出这些目标的各种例子。

表 16-2 可能的广告目标

告知	
向市场推出新产品 揭示一种产品的新用途 通知市场价格变动 介绍产品功能	描述所能提供的服务 更正错误的印象 减少购买者的忧虑 建立公司形象
劝说	
树立品牌偏好 鼓励消费者改用公司的产品 改变购买者对产品特性的感觉	劝说顾客立即购买 劝说顾客接受推销访问
提醒	
提醒购买者不久可能会用得上该产品 提醒顾客购买的地点	在产品的淡季使顾客仍记得该产品 维持极高的知名度

告知性广告(Informative Advertizing)主要用在新产品的引进时期，目标是建立基本需求。因此激光唱片唱机的制造商首先告知消费者这类唱片的音响效果和便利的优点。劝说性广告(Persuasive Advertizing)当竞争日趋激烈时愈来愈重要。在此，公司的目标是树立选择性的需求。举例来说，当激光唱片唱机的地位已经被确认，索尼开始试着劝说消费者，它的品牌以价格论提供最好的质量。

一些劝说性广告已成为比较性广告(Comparison Advertizing)，公司直接或间接将其品牌与其他品牌进行比较。举例来说，在传统的比较广告宣传中，艾维斯公司(Avis)将自己定位在市场领导者赫兹公司(Hertz)之后，它声称:"我们是第二位，所以我们要更加卖力。"同样 P&G 公司将它的斯科普(Scope)漱口水和利斯特林(Listerine)对比，声称带薄荷口味的斯科普"消除口臭，不留药味"。比较性广告也被用在诸如非酒精饮料、电子计算机、除臭剂、牙膏、汽车、止痛药和长途电话服务。

提醒性广告(Reminder Advertizing)在产品成熟阶段很重要——它使消费者一直记住此产品。电视上昂贵的可口可乐广告主要设计来提醒人们不要忘记可口可乐，而不是告知或劝说他们。

二、广告预算的编制

决定广告目标之后，公司就要为每个产品编制广告预算。广告的任务就是要影响对产品的需求。公司希望花所需要的钱以达到销售目标。我们已经在第十五章讨论过 4 种制定广告预算的一般方法。本章要讨论的是，在编制广告预算时应该考虑到的某些特定因素:

——产品生命周期阶段。新产品需要庞大的广告预算，以建立知名度和得到消费者的试用。成熟品牌通常需要较低的预算(以广告占销售额的比率而论)。

——市场份额。高市场份额品牌的广告费用占销售额的比例通常要比低市场份额品牌要高。建立市场份额或从竞争者夺取份额都比维持现有份额需要更多的广告费用。

——竞争与干扰。在竞争者多而且广告费用高的市场,品牌必须大量做广告才能在这种多干扰的市场被听到。

——广告次数。当需要多次重复将品牌信息传给消费者时,广告预算就必须增加。

——产品差异。在产品分类中(如啤酒,非酒精饮料,洗涤剂)一种品牌与其他产品品牌极为相似就需要大量广告将之区分。当产品与竞争者产品有很大差异时,可利用广告向消费者指出这些差异。

编制广告预算并非易事。公司如何才能知道它所花的费用是正确的呢? 某些批评家认为,大型消费品公司倾向于花费太多钱在广告上而工业公司一般则花钱太少。他们声称,一方面那些大型消费品公司使用太多形象广告而不了解其真正效果何在;这些公司将多花钱视为一种"保险"以免花钱不够。在另一方面,工业广告客户过于依赖销售人员带来订单,他们低估了公司和产品形象对工业顾客销售的作用。因此,他们并没有在广告上花足够的钱来建立消费者的认知和了解。

到底广告对消费者购买和对品牌信任有多大影响? 最近一项关于经常购买消费品的家庭采购情况的研究分析得出下列令人惊讶的结果:

广告在增加忠诚购买者的购买数量上看来是有效的,但在赢得新购买者上效果不大。对忠诚购买者而言,每周高水平的广告支出可能因广告效果逐渐平稳而徒劳了,……而且广告似乎不可能有累计的效果以产生消费者的信任度。特色,陈列,尤其是价格对消费者的反应,比起广告来有更强烈的效果。

广告界对这些研究结果持异议,有些人抨击此项研究的数据和方法论。他们声称这项研究主要衡量短期的销售效果。因此,此项研究更偏好于有立即效果的订价和营业推广活动。与此对比,大多数广告需花几个月,甚至是几年的时间才能建立强而有力的品牌定位和消费者忠诚。这种长期的效果难以衡量。然而,最近的10年间的行为扫描数据研究发现,广告的确产生了长期的销售额增长,即使广告停止后两年仍然如此。这种争议强调了一个事实,衡量广告费用效果这个主题仍然没有被很好地理解。

三、广告策略

广告策略包括两种主要的因素——产生广告信息及选择广告媒体。在以往,大部分公司独立地发展信息和媒体计划。媒体计划经常被认为是从属于信息产生过程。广告创意部门首先产生优质的广告;然后媒体部门针对期望的目标接收者选择最好的媒体刊登这些广告。这样经常在创意和媒体计划者之间造成摩擦。

今天媒体分裂,高涨的媒体费用和更集中的目标营销策略,提高了媒体计划功能的重要性。在某些情况下,一个广告宣传可能由一个好的信息设想开始,然后是选择适当的媒体。但在其他的情况下,一个宣传由好的媒体机会开始,接着是设计广告来利用那种机会。公司愈来愈多地了解到共同地计划这两种重要因素的利益。信息和媒体应和谐地混合以产生一个有效的总的广告宣传。于是创意和媒体功能间产生更加广泛的合作。

1. 创造广告信息

一大笔广告预算并不能保证广告活动的成功。两个广告客户可以花相同的钱，但是结果却大不相同。研究显示，创造性的广告信息对广告是否成功远比所花的钱数更重要。不论预算有多庞大，广告的成功只依靠广告是否得到注意和良好的沟通。

(1) 变化的信息环境

在今天昂贵和高干扰的广告环境中，好的广告信息尤其重要。一般消费者拥有 22 个电视台以及 11 500 种杂志可供选择。再加上多得不计其数的广播电台和目录、直接信函广告及户外媒体不断的倾注，消费者在家中、在工作以及往返两者之间所有地点都可能被广告"轰炸"。

所有这种广告的干扰使某些消费者感到烦恼；它同时也给广告商造成大问题。以网络电视广告商的情况为例，他们在受欢迎的黄金时间播出 30 秒钟的广告一般要付 140 000 美元——如在特别受欢迎的节目如"家庭改进"（每次 350 000 美元）；"罗斯安妮"（310 000美元）；或者如超级杯球赛（1 000 000 美元）。在这种情况下，他们的广告被夹在其他 60 种每小时播出的广告、公告和网络促销的干扰下播出。

事情可能更糟。直到最近，电视观众很像广告商捕获的接收者。他们仅有几个频道可选择。那些在无聊的广告时间还有精力站起来换频道者，不过发现其他台的情况也一样！然而，由于有线电视、录像机和遥控器等的一一出现，今天的观众有了更多的选择。他们通过看无广告的有线电视频道而避开广告。在看录像节目时按下快进键除去广告。有了遥控器，他们可以马上在广告时间关掉声音或快速转台看看其他频道的节目。广告商对"转台"、"跳看"这样的反应很担心。有位专家预测到 2000 年，60% 的电视观众会经常性地避开广告时间。

因此，仅仅为了获得和抓住注意力，今天的广告信息必须完善地规划，更有想象力，并对消费者更具娱乐性和奖励性。所以，创意策略在广告成功上所扮演的角色日趋重要。

(2) 信息策略

产生有效的广告信息的第一步是决策将向消费者沟通什么样的一般的信息——计划一种信息策略。广告的目的是使消费者以某种方式考虑或对产品或公司做出反应。人们只有在相信他们这样做能获利才做出反应。因此，发展一个有效的信息策略由识别能用来作为广告吸引力的消费者利益开始。寻求利益和特色的时候，许多广告创意人员从与消费者、经销商、专家和竞争者谈话着手。有的人试着想象消费者购买或使用此产品以找出他们追求的利益。理想地，广告信息策略将直接追随公司的较广泛的定位策略。

信息策略的陈述趋向于清楚、直截了当地概括广告商希望强调的利益和定位点。这些策略陈述必须转变为广告来说服消费者去购买或相信某些东西。广告商现在必须发展一个激发兴趣的创意观念（Creative Concept）——或者"提议"（Big idea）——以有特色和难忘的方式使信息策略复活。在这个阶段，简单的信息主意发展成了好的广告活动。通常，撰稿人和艺术指导合作产生许多创意概念，希望其中之一会变成好的建议。创意概念可能作为一个形象、一个词组或两者的结合而出现。

创意概念将指导广告宣传特殊吸引力的选择。广告的吸引力应有三种特性。第一，它们应是有意义的，指出使消费者更称心或有兴趣的产品利益。第二，吸引力必须是可信的

—— 消费者必须相信产品或服务将提供允诺的利益。然而, 最有意义和可信的利益可能不是最好的。第三, 吸引力应该也是独特的 —— 它们应该说出产品如何比竞争品牌好。举例来说, 最有意义的利益对拥有一只手表的人而言是它始终走时准确, 但很少手表广告突出这种利益。根据他们提供的有特色的利益, 手表广告商可从许多广告主题中选出任何一个。有好几年, 泰麦克斯(Timex)公司一直生产人们能够负担得起的手表。相反, 斯沃奇(Swatch)以式样和风尚为特色, 而劳力士(Rolex)强调豪华与地位。

(3) 信息制作

信息的效果不但依靠它的内容, 而且要看其表达方式。广告商现在必须将好的建议转换成赢得目标市场注意和兴趣的真正广告制作。创意人员必须找出最好的式样、格调、用语及格式来制作信息。任何信息都能以不同的制作方式加以表现。例如:

—— 生活片段: 这个方式显示一个或几个“典型的人”在正常的环境使用该产品。例如, 两位母亲在野餐中讨论吉夫(Jif)花生酱的营养好处。

—— 生活方式。这个方式显示一个产品如何适合某种特别的生活方式。例如在全国乳制品委员会(National Dairy Board)的广告中出现妇女们一边运动, 一边说牛奶对健康、活跃的生活方式如何有帮助。

—— 幻境。这个方式围绕着产品或其使用产生的如梦似幻的意境。露华浓公司的琼窕(Jontue)香水广告出现一个赤脚、穿着薄纱衣服的女郎从老式的法国谷仓中走出来, 穿过一片草地, 然后邂逅一位骑着白马的英俊男青年, 并与他一起离去。

—— 情调或形象。这个方式围绕产品建立一种情调或形象, 如美丽、爱情、安详。除了暗示之外, 不做产品性能的说明。百慕大旅游业的广告创造了这种情调。

—— 音乐。这个方式显示一个或几个人或卡通人物唱有关该产品的歌。西尔斯的广告唱道:“请来看西尔斯温柔的一面。”

—— 人物象征。此方式创造一个人物来代表产品。这个人物可能是生气勃勃的(愉快的绿色巨人, 加菲猫)或者真实的人物(万宝路男子, 贝蒂 · 克罗克)。

—— 专业技术。这种方式显示公司利用其专业知识制造产品。因而在麦氏公司(Maxwell House)的广告中, 该公司的一个采购员正在细心地挑选咖啡豆, 加罗公司(Gallo)则告诉人们它有多年的酿酒经验。

—— 科学证据。它提出这个品牌优于其他品牌的调查报告或科学证据。多年来佳洁士(Crest)牙膏一直使用科学证据来使消费者信服, 它比其他品牌更能防止蛀牙。

—— 表扬的证据。这种广告的特色是请非常可信或受欢迎的信息来源来担保该产品。它可能是名人如比尔科斯贝(Jell-O 布丁或柯达胶卷广告)或由普通人在广告中说他们非常喜欢某种产品。

广告商还必须为广告选择一个格调。P&G 公司总是使用肯定的语调: 它的广告说一些事对产品非常有帮助。P&G 介绍产品时不用诙谐的语调以免转移接收者对信息的注意。相反, 小凯撒(Little Caesar)的‘比萨饼, 比萨饼’广告用幽默 —— 喜剧的小凯撒人物开车回家带着广告主的‘两份是一份的价钱’的信息。

广告主必须使用易记和引人注意的用语。举例来说, 下列的广告主题若没有右边富有创意的词组, 左边的主题效果就要打折扣。

信 息 主 题	有创意的词句
七喜汽水不是可乐	“非可乐”
BMW 是性能非常好的车子	“最终的驾驶机器”
如你喝很多啤酒, 谢佛尔(Schaefer)是值得喝的啤酒	“只有这种啤酒能让你开怀畅饮”
我们出租的车子没有那么多, 所以我们必须为顾客多做一些事	“我们是‘老二’, 故我们更努力”
汉斯的袜子比廉价的袜子更耐穿	“买廉价袜, 脚趾头会付出代价”
通过联合方式(United way)你能用一次捐款献给许多慈善事业	我们将所有的求援变成一个可以奉献的口袋

最后, 格式因素也会影响广告的成本与效果。将广告的设计稍作调整就会使它的效果大不相同。插图是读者首先注意到的事——它必须足以吸引读者的注意力。其次, 标题必须有效地诱使适当的人去阅读内容, 最后, 内容——广告的主要部分——必须简单但具有说服力。此外, 这三个因素必须有效地结合。即使如此, 一个真正出色的广告引起接收者注意的人数仍低于 50%; 约有 30% 的接收者可能记得标题的重点; 20% 可能记得广告商的名字, 少于 10% 的人会去阅读大部分的内容。而较差的广告甚至于连这种结果都达不到。

2. 选择广告媒体

媒体选择的主要步骤如下:

(1) 确定广告的接触度、频率与效果

为了选择媒体, 广告商必须确定达到广告目标所需要的接触度和频率。接触度(Reach)是衡量在一定时间内, 目标市场里接触到该广告宣传的人数百分比。举例来说, 广告商希望在前三个月的宣传活动中能接触到 70% 的目标市场。频率(Frequency)是衡量在目标市场中一般人接触到该信息的次数。例如, 广告商可能希望平均每人接触三次。广告主也必须决定期望的媒体效果(Media Impact)——通过一种特定的媒体, 信息展露的质量价值(Qualitative Value)。例如, 电视展示产品的信息要比广播的更有影响力, 因为电视使用了视觉和声音。同样的信息刊登在一种杂志(如《新闻周刊》)可能比另一种杂志(如《国民问询者》)更可信。

假设广告商的产品吸引的市场有 100 万个消费者。而其目标是接触 70 万个消费者(70% 市场的消费者)。由于平均每位消费者将接触三次广告, 所以必须购买 2 100 000 次展露机会(700 000× 3)。假如广告商希望 1.5 效果的展露(假定 1.0 是平均的效果), 故应购买按比例的展露数 3 150 000(2 100 000× 1.5)。如果每 1 000 次展露的成本为 10 美元, 广告的预算即为 31 500 美元(3 150× 10 美元)。一般而言, 广告商要求的接触度、频率与效果愈高, 所需的广告预算愈大。

(2) 选择主要媒体类型

媒体规划者必须了解各种主要媒体类型的广告接触度、频率和效果。如表 16-3 中所概括的, 主要的媒体类型依次为报纸、电视、直接信函、广播、杂志和户外广告。每种媒体有

其优点和缺点。

表 16-3 主要媒体类型的剖析

媒体	广告量 (10 亿美元)	百分比 %	成本例子	优点	缺点
报纸	32.0	23.2	平日《芝加哥论坛报》,45 990 美元一页	有弹性;及时性;较好的覆盖当地市场;普及;可信度高。	有效期短暂,印刷效果欠佳;传阅性弱。
电视	30.6	22.2	芝加哥黄金时间每30秒19 000 美元	兼有光、声和动作,具有感性吸引力,较引人注意,接触率高。	绝对成本高,易受干扰,展露时间短暂,不太能选择接收者。
直接信函	27.3	19.8	4 000 个素食者的名单和地址 1 520 美元	较能选择接收者,有弹性,同一媒体内无竞争者,针对个人广告。	成本较高,有"垃圾邮件"的印象。
广播	9.6	6.9	在芝加哥驾车时间每分钟 400 美元(在上午和下午上下班时间)	很普及,较能依据地区和人口统计做选择,成本低。	仅能以声音表达;吸引力较电视低,费用率非标准化,展露时间短暂。
杂志	7.4	5.3	《新闻周刊》四色,每页 126 755 美元	较能依据地区和人口统计变化做选择,可信,有信誉,印刷效果好,有效期长,可传阅性强。	购买广告的前置时间较长,有些发行全属浪费;刊登的位置不能保证。
户外广告	1.1	0.8	芝加哥都市区每月 71 种主要广告牌,25 500 美元	有弹性;高重复展露;低成本,竞争少。	不能选择接受者,创意表现受限制。
其他	30.1	21.8			
合计	138.1	100.0			

媒体的规划者在选择这些媒体类型时,应考虑许多有关的因素。目标消费者的媒体习惯(Media Habits of Target Consumers)会影响媒体选择——例如,广播或电视是接触 10 多岁的青少年的最佳媒体。还有产品的性质(Nature of the Product)——流行的服饰最宜在彩色杂志上刊登,宝丽来照相机则以电视广告效果最佳。不同类型的信息需要不同的媒体。宣布明天减价出售的信息需要广播或报纸及时传达;含有许多技术数据的信息需要特殊的杂志或直接邮寄的方式。成本(Cost)在媒体选择中也是一个主要的因素。例如电视媒体很贵,报纸广告就便宜多了。媒体规划者对使用媒体的总成本及每 1 000 人的展露成本(Cost-Per-Thousand Exposure)——使用媒体接触 1 000 人的成本均应重视。

媒体效果和成本必须定期重新加以评估。有很长一段时间,电视与杂志曾主宰了全国广告商的媒体组合,而其他媒体常被忽略。然而,最近这些媒体的成本和干扰增加,接收者下降,营销者开始采取针对较狭窄细分市场的策略。结果,电视和杂志的广告收入维持原状或走下坡。广告商逐渐转向其他的媒体,从有线电视和户外广告到停车计费器和购物手推车。

除了这些媒体特性,媒体规划者必须决定以多少钱购买每一种类型的媒体。例如皮尔斯伯里公司(Pillsbury)在推出一种新饼干时,可能决定花600万美元的广告费在白天的电视网络,400万美元在妇女杂志上,及200万美元在20个主要市场内的日报上。

(3) 选择特定的媒体工具

媒体规划者现在必须选择最佳媒体工具(Media Vehicles)——在每种媒体大类里的特定媒体。例如电视媒体包括"罗西尼"(Roseanne),"墨菲布朗","60分钟",及"ABC今晚世界新闻"。杂志媒体包括《新闻周刊》、《人物》(People)、《体育画报》。如果广告要刊登在杂志上,媒体规划者必须注意发行量及广告版面的大小、色彩选择及刊载次数的成本。然后规划者必须评估杂志的各种特性,如可信度、地位、印制质量、编辑重心、广告递交期限等。最后,媒体规划人员决定哪些媒体工具足以达到最佳的广告接触度、频率与效果。

媒体规划者也必须计算特定媒体工具每接触1 000人的成本。举例来说,在《新闻周刊》刊登一整页四色广告费用为126 000美元,而其读者为310万人,那么每接触1 000人的成本约为40美元。但是同样的广告在《商业周刊》登载可能只需要64 400美元,读者仅870 000人——每1 000人成本为74美元。媒体规划者可以依每1 000人成本的多寡来评级,从而选出每1 000人成本较低的杂志去接触目标消费者。

媒体规划者也必须考虑为不同的媒体制作广告的成本。报纸广告制作成本很少,但制作一个生动耀眼的电视广告可能花费100万美元。平均来说,广告商为制作一个仅30秒钟的电视广告必须要付222 000美元。耐克公司最近花了200万美元制作一个称为"墙"的广告。

因此,媒体规划者必须平衡媒体成本措施与几种媒体效果的因素。第一,规划者应该平衡成本与媒体工具的接收者质量。例如对于婴儿沐浴液的广告来说,刊在《新父母》杂志上可能有较高的展露价值;如刊在《绅士季刊》杂志上,其展露效果会较低。第二,媒体规划者应考虑接收者注意力。《时尚》(Vogue)的读者就比《新闻周刊》的读者更注意广告。第三,规划者应评估媒体工具的社论水平——《时代》与《华尔街日报》就比《国民问询者》更可靠,声誉也较好。

(4) 决定媒体时间

广告商也必须决定如何安排全年的广告时间。假设某种产品的销售在12月进入高峰并在3月下降。公司可以根据季节的变化增减它的广告费用,或整年都保持相同的广告费用。大部分公司依照季节变化来做广告。有的仅在旺季做广告:例如霍尔马克公司(Hallmark)仅在主要假日之前为其贺卡做广告。

最后广告商要选择广告方式。持续性(Continuity)指在一定时间内均匀地安排广告时间。间歇性(Palsing)指在一定期间内非均匀地安排广告时间。因而52个广告可以安排每星期一次而持续一年,或分成几次突然出现。主张间歇性安排的意见是在短时间密集地做广告能建立消费者的认知并继续到下一个广告时期。偏爱此法的人感到它以非常便宜的费用达到与固定时间表同样的效果。但有些媒体规划者相信间歇性广告达到的认知度最低,它牺牲了广告沟通的深度。

四、广告评估

广告方案应经常地评估沟通效果和销售效果。

1. 衡量沟通效果

衡量一个广告的沟通效果——文字测试(Copy Testing)——探讨该广告是否沟通得好。文字测试可以在广告正式推出之前实施,也可在广告刊播之后才实施。有三种广告测试的主要方法:第一种是通过直接评分,广告商将各种广告方案展露给一组消费者并要求他们评分。这些直接评分表示广告如何得到注意和怎样影响消费者。虽然这不是衡量广告真正效果的十全十美方法,一个高的评分表示更潜在有效的广告。第二,组合测试(Portifolio Tests),消费者看或听一组广告,所花时间不受限制。然后再请他们回想所看的全部广告及其内容,由采访者予以提示或不做提示。他们的回忆水平表明一个广告突出的能力和它的信息被理解与记忆的程度。第三,实验室测试(Laboratory Test),该测试利用仪器设备衡量消费者对一种广告的生理反应——心跳、血压、瞳孔扩大、出汗。这些测试衡量广告引起注意的能力,但很少显示广告对信念、态度或意图的影响。

有两种常用的广告事后测试的方法。第一种为回忆测试法(Recall Tests),广告商要求那些曾被展露于杂志或电视节目的人,尽可能地回忆他们所看到的有关产品或者广告商的某件事。回忆分数可以表示广告受人注意与被记忆的能力。第二,认知测试(Recognition Tests),研究者要求读者指出在某期杂志所看到的广告,认知分数能用来评估广告在不同细分市场的效果,并将公司的广告与竞争者的做比较。

2. 衡量销售效果

若最近的广告使产品品牌的知名度上升了20%,品牌偏好提高了10%,那么销售的情况又会怎样?广告的销售效果往往比沟通效果更难衡量。销售除广告外还受许多因素的影响——如产品特性,价格和可获得性。

衡量广告销售效果的方法之一是比较过去的广告费用和同期的销售额。另一种方法是通过实验。例如为了测试不同广告支出水平的效果,比萨饼店在不同的市场区域以不同的金额花在广告上,并衡量销售结果的不同。它可在一个市场区域花正常水平的广告费,在另一地区,只花正常水平的一半,而在第三地区所花的费用为正常水平的两倍。如果三个市场区域相似,其他营销努力相同,那么在三个城市销售情况的不同可以说与广告的水平有关。也可设计更复杂的实验包括其他变数,如采用的广告和媒体的不同。

五、国际广告决策

国际广告商面临的许多复杂性是国内广告商不曾遇到的。最基本的问题是对不同国家市场的独一无二的特性,全球广告业应以何种程度去适应它。一些大的广告商已试图以高度标准化的遍及全球的广告来支持他们的全球品牌产品。标准化带来许多利益——较低的广告费用,全球广告努力较大的协调,更一致的全世界范围的公司或产品形象。然而标准化也有其缺点。最重要的是,它忽略了各国市场在文化、人口统计和经济情况下都大不相同的事实。因而大部分国际广告商在思想上是从全球来考虑,而在行动上却从当地的现实来考虑。他们发展全球的广告策略以获得遍及世界的广告效果。然后,调整广告活动,

使它们更能反应当地消费者的需求和期望。

公司在将广告调整到适应当地市场的程度各有不同。举例来说, 家乐氏(Kellogg)公司糖霜片的广告几乎全世界都相同, 只为当地文化的差异做较小的调整。广告采用有世界性吸引力的网球为主题, 并以普通漂亮——既不太像北欧人也不太像拉丁美洲人的年轻演员为号召。当然家乐氏公司将广告译成不同的语言。例如在美国的广告中, 当托尼胜了比赛后, 他跳过球网来庆祝。在其他国家的广告中, 他仅仅举起他年轻球伴的手, 两手互拍。理由是: 欧洲人在网球赛获胜后不会跳过球网。

相反, 派克公司(Parker Pen Company)在每个国家对它的广告做重大的改变。

在德国的印刷广告仅显示派克钢笔正被一只手拿着写标题——"这是你如何能准确地写字。"在英国, 品牌负责人强调异乎寻常的制笔工艺, 如以胡桃木薄片轻柔地磨光金笔尖……在美国, 广告宣传的主题是地位和形象。标题是……"在此你能识别谁是老板"及"有些时候必须用派克钢笔"。由于在每个市场有不同的产品形象和……顾客动机, 公司考虑不同主题是必要的。

全球广告商还面临着其他几个问题。例如各国的媒体成本及可用性差异很大。有些国家媒体太少而无法处理所有提供给它们的广告。另一些国家媒体过多以至于广告商不能以合理的成本得到全国性的覆盖。媒体价格经常是协商的而且可能变化很大。例如, 一项研究发现, 在欧洲 11 个国家中接触 1 000 名消费者的成本从比利时的 1.58 美元到意大利的 5.91 美元。在妇女杂志中, 每页的成本从丹麦每 1 000 份发行量为 2.51 美元到德国的 10.87 美元。

在管理广告实施的程度上各国也不相同。许多国家有广泛的法律制度限制公司能花多少广告费用, 用什么媒体, 广告主张的性质以及广告规划的其他方面。这种限制要求广告商经常将他们的宣传活动适应各国的法规。请考虑以下的例子:

当吉纳尔密尔(General Mills Toy Group)玩具集团的欧洲子公司投产一种战争士兵玩具, 它必须制作两个电视广告, 一个是在大部分欧洲国家播出的, 另一个是为在那些禁止在广告中描述有关军事或暴力主题的国家播出。结果, 在德国、荷兰和比利时播出的广告, 玩具吉普车代替了坦克车, 而玩具士兵手中的枪也被拿掉了。

家乐氏公司专为英国电视制作的 30 秒钟广告, 如要想被欧洲其他地方接受的话, 必须做出几处修改: 在荷兰有关铁质和维生素的广告必须删除。在法国如一个孩子穿上印有家乐氏(Kellogg's)字样的 T 恤衫, 这种广告在编辑过程中会被删掉, 因为法国的法律禁止儿童在电视上认可产品。在德国, "家乐氏公司生产最好的玉米片"这句话会被删掉, 因为有规定禁止做竞争性的声称。经过修改, 30 秒钟的广告缩成 5 秒钟的长度。

因此, 虽然广告商可以发展全球的策略以引导他们总的广告效果, 特定的广告规划通常必须进行调整以适应当地的文化和习俗、媒体特性和广告规则。

第三节　营业推广

广告必须与其他两种大众促销工具——营业推广和公共关系相结合。营业推广包含

短期激励以鼓励购买或销售产品和服务。广告为购买产品或服务提供理由，而营业推广则为立即购买提供理由。例子随处可见。福尔杰(Folger)咖啡在星期天的报纸插页上登了赠券广告，提供 50 美分的折扣。超级市场走廊尽头的展销引起冲动的消费者购买大批纸盒的可乐。一位行政人员购买了康柏膝上计算机并得到免费的手提包。有一家人购买了一辆新车并得到 500 美元退款的支票。一家五金店如果同意在当地报纸为百工公司(Black & Decker)的轻便式电动工具做广告，则会享受到 10% 折扣。

营业推广包括各式各样用以刺激提前或较强的市场反应的促销工具。它包括消费者促销——样品，赠券，购后退款，减价优待，奖励，比赛及其他；中间商促销——购买折让，免费赠品，商品折扣，合作广告，推销奖金，经销商销售竞赛；以及销售人员促销——奖金，比赛，推销大会。

一、营业推广的快速成长

营业推广工具为多数组织所运用，包括制造商、批发商、零售商、行业协会和非营利性机构。估计每年营业推广的费用高达 1 250 亿美元，而且近几年增加得很快。今天在许多消费品公司，营业推广占所有营销费用的 75% 或更高。营业推广的费用每年以 12% 的比率增加，而广告仅增加 7.6%。

营业推广的快速成长——尤其是消费者市场——得助于几个因素。第一，在公司内部，产品经理面临着增加目前销售量的压力较大，而营业推广现已被最高管理当局接受为一种有效的销售工具；第二，在公司外部，公司面临更激烈的竞争，互相竞争的品牌差异不大。竞争者使用更多的促销活动，而且消费者变得更精打细算；第三，广告由于成本上涨、媒体干扰和法律的管制，其效果已日益减弱。最后，零售商要求从制造商得到更多的交易。

营业推广不断的使用导致与广告干扰一样的促销干扰。消费者开始拒绝促销，削弱了其激发立即购买的能力。事实上，美国消费者将促销认为是当然之事。相反，当 P&G 公司将新近研制的洗发水样品分发给东欧的消费者时，情况又大不相同。对 P&G 来说，样品广告仅为常规的业务，而对波兰和捷克斯洛伐克的消费者而言，这种赠品几乎是一个奇迹：

没有期望回报，向华沙的购买者免费发放洗发水样品。只是为了让他们有试用新产品的权利；不需要为一种甚至还没有摆在商店货架的产品排长队。有些消费者感到非常吃惊甚至于感动得流泪。在捷克斯洛伐克的一个小镇，当地邮局的局长对成为直接函寄样品活动的参与者如此高兴，他向 P&G 工作人员赠送玫瑰花以示感谢。局长告诉 P&G 工作人员："这是发生在我们邮局的最激动人心的事——作为正要来到的新市场经济的一部分，它是一种非常美妙的经验。"

虽然营业推广不会在美国及其他西方国家有促销倾向的消费者身上产生这样的兴奋情绪，制造商如今正在寻求摆脱这些干扰的方法，如提供高额赠券或创造更生动的购买点陈列。

二、营业推广的目的

营业推广工具的目的各有不同。例如免费样品刺激消费者试用；免费的管理咨询服务则巩固了与零售商的长期关系。销售者利用营业推广吸引新的试用者，奖励忠实的顾客，提高偶尔使用者的重复购买率。

新试用者有三类——非此类产品的试用者，另一品牌的忠实使用者和经常换品牌的使用者。营业推广经常吸引第三类群体——品牌转换者——因为非使用者和使用其他品牌者并不经常注意此类促销或有所行动。品牌转换者经常寻找低价或良好价值。营业推广不可能使他们成为忠实品牌的使用者。因此，营业推广用于各品牌相当类似的市场，它能产生高的短期销售反应，但很少增加永久性的市场份额。在品牌差异性大的市场，营业推广能更永久地改变市场份额。

许多销售者将营业推广作为打破品牌忠实的工具而将广告视为建立品牌忠实的工具。因此，营销经理的重要课题在于如何在这两者之间分配预算。有一种危险倾向是让广告让位于营业推广。减少广告支出能导致消费者品牌忠实的损失。最近一项对 45 种主要消费品品牌的忠实度研究表明，当广告支出的份额下降，品牌忠实度也下降。自 1975 年，广告费用增加的品牌忠实度降低了 5%。然而广告费用减少的品牌其品牌忠实度降低了 18%。

当公司以价格促销一种品牌次数太多时，消费者会开始认为它是廉价产品。很快，许多消费者将只有在打折扣时才购买。大部分分析家相信营业推广活动不会像广告一样建立长期的消费者偏好及忠实。反之，它只能带来无法持久的短期销售额。

结果，许多消费品公司认为它们被迫使用更多的营业推广，而非自己愿意的。最近，家乐氏、卡夫(Kraft)和 P&G 公司及其他市场领导者已宣布它们将不断强调“拉式”促销，并增加广告预算。它们责怪大量使用营业推广降低了品牌的忠诚度，增加了消费者的价格敏感度，以致注意力集中在短期营销规划，并破坏了品牌质量形象。

有些营销者反驳这种批评。他们认为大量使用营业推广是问题的症状而非病因。他们指出更基本的原因，如人口增长缓慢、受高等教育的消费者增多、工业生产过剩、广告效果减低、中间商力量增强，以及美国企业强调短期利润。这些营销者声称营业推广给制造商以及消费者提供了许多重要的利益。营业推广使制造商调整短期的供需变化，区分消费者细分市场的不同。它使制造商以较高的标价测试“多高才算高”。营业推广鼓励消费者试用新产品而不总是使用现有的产品。它们也导致更多的不同零售方式，如每日低价商店或促销价格商店，这使消费者有更多选择。最后，营业推广导致消费者对价格更加敏感，而消费者他们自身对因为利用特价而成为聪明的购物者一事感到满意。

营业推广经常与广告或人员推销结合使用。消费者促销通常必须做广告并能增加广告的刺激性和拉的力量。中间商和销售人员促销可支持公司的人员销售过程。在采用营业推广的时候，公司必须设立目标，选择正确的工具，拟定最佳方案，预试和执行它，并评估成果。

三、设立营业推广目标

营业推广目标有很大的差异。销售者可使用消费者促销增加短期的销售或帮助建立长期市场份额。其目标可能诱使消费者试用新产品,将消费者从竞争者的产品吸引过来,使消费者购买大量成熟产品,或维持及奖励忠实的顾客。中间商促销的目标包括使零售商引进新的产品及更多的存货,使他们为产品做广告和给予更多货架空间,并使他们率先购买。对销售人员,目标包括使更多销售人员支持现有的或新的产品或鼓励他们寻找新的顾客。

一般而言,营业推广应是消费者关系的建立。它们应该帮助加强产品的地位和建立长期的消费者关系而不仅仅是产生短期的销售量增长或暂时的品牌转换。越来越多的营销者避免"快速解决"的价格单方面的促销而偏好建立品牌价值的促销活动。例如,雀巢公司在法国的公路边设立 Relais Bébé婴儿驿站中心,在各中心旅行者可以停下来给孩子喂奶及换尿布。在每个中心,雀巢的女服务员向顾客提供免费的一次性尿布,换尿布的桌子,高椅子(供小孩吃饭用),及免费的雀巢婴儿食品样品。每年夏天,64 位工作人员要接待 120 000个婴儿的访问,并分发 6 000 000 份婴儿食品的样品。这个正在进行的促销向父母提供了真正的价值,提供了一个与消费者建立关系的理想机会。在主要的用餐时间,雀巢工作人员以一种独特的,与品牌有关的关系与母亲们直接接触。雀巢也提供免费电话为婴儿营养做咨询。

即使价格促销也能设计来帮助建立顾客关系。例如近些年雨后春笋般生长的"忠诚营销活动"。例如沃尔顿书店(Waldenbooks)开办"优待读者活动",通过它,500 多万个常客在购书时可得到 10% 的折扣和免费电话订购,代寄新书及其他服务。因而,假如适当地设计,每个营业推广工具都有建立消费者关系的潜力。

四、选择营业推广工具

许多工具可以用来完成营业推广目标。主要消费者和中间商促销工具的描述如下。

1. 消费者促销工具

主要的消费者促销工具包括样品、赠券、现金退款、特价品、奖品、广告特赠品、光顾奖赏、购买点陈列与展示、比赛、抽奖及游戏等。

(1) 样品(Samples)

是向消费者提供产品的货样或试用品。有些样品是免费的,有些公司收一些工本费。样品可挨家挨户地递送、邮寄、摆在商店分发,随同另一种产品附赠,或在广告中作为号召。赠送样品是最有效——但也是最昂贵的介绍新产品的方法。例如,利弗兄弟公司(Lever Brothers)对它的萨尔夫(Surf)洗涤剂极具信心,以至于花了 4 300 万美元将免费样品送给 4/5 的美国家庭。有时将样品组合成样品包,这样可以用来促销其他的产品和服务。例如布鲁克巴斯特(Blockbuster)录像片的"奖金盒"促销,租三张以上电影片的顾客可收到一个盒子,其中有通用面粉公司的早餐用谷类食品,P&G 公司的夏威夷混合甜饮料,克罗诺克斯公司(Clorox)的去污粉以及利弗兄弟公司的肥皂等样品。在美国国庆日(7 月 4 号)周末布鲁克巴斯特公司分发 400 万以上这样的盒子。

(2) **代金券**(Coupons)

是一种有价值的证券，当购物者购买某种特定的产品时，凭券可享有一定的优待。每年美国分发 3 220 亿美元以上的赠券。消费者兑换近 80 亿的赠券，平均每张赠券的面值为 59 美分，使他们的采购账单节省了 47 亿美元。赠券可以邮寄，和其他产品一起附赠，或在广告中插入。它们可以刺激成熟品牌的销售额或促进一种新品牌的提前试用。商店正推出电子销售点赠券打印机以及"无纸赠券系统"。它在商店现金出纳机处对目标购买者分发个人化的折扣赠券。早期的试验使用即时赠券机产生了 24% 的赎回率并提高销售额 32%。

(3) **现金退款**(Cash Refund Offers 或 Rebates)

与赠券一样，所不同的是在购买后才退款，而不是在零售店内退款。消费者将"购买证明"寄给制造商，然后制造商再将购买价格中的部分退款寄回给消费者。托罗(Toro)公司为其扫雪机做了一次聪明的季前促销，如果购买者的市场区域内积雪低于平均水平，就给予现金退款。竞争者在短时间内无法推出相应的宣传活动，因此，这次促销相当成功。另一方面，汽车业的现金退款变得如此普遍，以致于许多购买者延期购买汽车一直到有现金退款才行动。由于大部分公司在现金退款上互相竞争，故每个公司所得甚少。这笔钱如花在广告上建立更强的品牌形象可能会更好。

(4) **特价包装**(Price Packs)

又称减价交易(Cents off Deals)，以产品正规价格为基础给消费者提供优待。生产厂家直接将优惠价格写在标签或包装上。特价包装可以是单一的包装降价出售(如两件只卖一件的价格)，或两件相关的产品绑在一起(如牙刷与牙膏)。在短期的促销方面，特价包装甚至比赠券更为有效。

(5) **奖品**(Premiums)

以低成本价或免费供应某些产品作为购买某特定商品的一种激励。例如魁克麦片公司的"寻宝"活动，它将价值 500 万美元的金银币放在 Ken-L 狗食品包装内。在最近的奖品促销中，柯蒂萨克(Cutty Sark)酒店向买一瓶柯蒂的顾客送一铜盘，买两瓶者送一盏台灯。奖品可附在产品的包装内或包装外随货赠送。如果该容器还能作别的用途，包装本身也可作为一种奖品——如装饰用的罐头盒。有时，消费者只要寄上购买证明，如盒盖，公司就将奖品按地址寄上。自偿性奖品(Self-Liquidating Premium)是公司低于一般零售价出售给需要的消费者的一种奖品。例如制造商现在提供给消费者各种印有公司名称的奖品是：百威啤酒喜爱者可以订购 T 恤衫、热气球及其他印有 Bud 名字的数百种商品，其价格异乎寻常的低。

(6) **广告特赠品**(Advertizing Specialties)

指将印有广告商名字的有用物品作为礼物送给消费者。典型的项目包括笔、日历、钥匙链、火柴、购物袋、T 恤衫、帽子以及咖啡杯。美国公司每年花在广告特赠品的费用高达 45 亿多美元。这些特赠品相当有效。最近一项研究显示，63% 的消费者不是带着就是戴着这种特赠品。在拿给采访者看之前，有 3/4 的人记得特赠品广告商的名字。

(7) **光顾奖赏**(Patronge Rewards)

它是给公司产品或服务的经常使用者以现金或其他的奖赏。例如，航空公司的"经常

旅行者计划"对旅行的英里数赠以点数最后能折成免费的机票。麦利特旅馆(Marriott Hotels)采取"荣誉顾客"计划奖赏点数给光顾他们旅馆的客人。巴斯勒-罗宾士(Baskin-Robbins)为经常购买者提供奖励,每购买10次,消费者能得到1夸脱(Quart)冰淇淋。交易券(Trading Stamps)也属于光顾奖赏,消费者购买某些产品时可获交易券,累积到一定数量可在兑换中心或通过邮购目录来兑换商品。

(8) 购买点(Point-of-Purchase POP)

促销包括购买点或销售点的陈列与展示。一个例子是摆在克罗切船长(Cap'n Crunch)麦片盒旁边的5英尺高的船长人像纸板。不幸的是许多零售商不愿意处理每年由制造商所提供的大量陈列用品、招牌和海报。制造商不得不提供较好的购买点物品,与电视和印刷信息结合试用,并且协助零售商来布置。最好的例子是百事可乐得奖的"倾斜罐"陈列。超级市场通道的货架上很普通地陈列着6罐装的百事可乐,突然有6罐百事可乐借助机械装置向前倾斜,吸引了路过的购物者的注意力,因为他们以为这6罐可乐要从架上掉下来。一个牌子提醒购物者:"不要忘记百事可乐!"在市场试销的店中,这个陈列得到更多中间商的支持,并大大增加了百事可乐的销售量。

(9) 比赛、抽奖和游戏(Contests, Sweepstakes and Games)

为消费者提供赢得一些东西的机会,如现金,旅游或商品的机会,这种机会可能是全凭运气或通过额外的努力。比赛是由消费者报名参加,同时提供某种广告作品,判断或意见——由评审小组选出最佳的参赛者。抽奖要求消费者报名参加抽奖。游戏指消费者每次购买产品的时候都会得到某些东西——如宾戈的数字,不全的字母——它们也许可能,或者不可能使购物者得奖。销售竞赛(Sales Contest)专门针对经销商或销售人员,以竞赛的方式促使他们加倍努力,并对表现最佳者给予奖赏。

2. 中间商促销工具

有更多的营业推广的费用是针对零售商和批发商(63%),而非消费者(37%)。中间商促销能说服零售商或批发商销售某一品牌,给予货架空间,在广告中促销,然后"推"给消费者。货架空间如此稀少的今天,制造商必须经常提供减价、折让、退回保证、免费物品等给零售商和批发商以争取将产品陈列在货架上,而且一旦摆在上面就继续保留。

制造商使用几种中间商促销工具。有许多用于消费者促销的工具——比赛、奖品、陈列等——也可用于中间商促销。制造商也可提供直接折扣(Discount,又称 Price off, off-invoice 或 off-list),即对在一定时期内所购买的每一件产品都给予减价优惠。这种优惠鼓励经销商大量购买或购买一种新产品。中间商可以将折扣视为现成的利润,也可作为广告费用,或对他们的顾客降价。

制造商也可提供折让(Allowance)(通常是每箱便宜多少),以酬劳经销商同意大力推销制造商的产品。广告折让(Advertising Allowance)用来补偿经销商为产品所做的广告活动。陈列折让(Display Allowance)则作为对举办特殊展示的补偿。

制造商可提供免费商品,中间商购买一定数量或一定大小的商品会再得额外的几箱商品。他们可能提供推销奖金(Push Money)——即以现金或礼物给经销商或他们的销售人员去"推销"制造商的产品。制造商也可给零售商特殊广告赠品(Specialty Advertising Items),即印有公司名称的特赠品,如钢笔、铅笔、日历、镇纸、火柴盒、备忘录、烟灰缸、码

尺等。

3. 企业促销工具

公司每年对工业顾客的促销花上几十亿美元。这种企业促销用来产生企业界的潜在顾客, 刺激购买, 奖励顾客和激励销售人员。企业促销包括许多与消费者或中间商促销所用的同样工具。这里我们将重点放在两种主要的企业促销工具——产业会议和商业展览、销售竞赛。

许多公司和行业协会组织产业会议和商业展览来促销其产品。每年所举办的商展总数在 5 800 次以上, 吸引了将近 8 000 万人。参加展出的厂商有许多好处, 如创造新的销售机会, 与顾客保持联系, 介绍新的产品, 会见新的顾客, 出售更多商品给现有的顾客, 并以刊物和视听材料来教育顾客。商业展览也帮助公司接触销售人员没有接触到的许多潜在顾客。约有 90% 的商业展览的参观者首次见到公司的销售人员。

企业营销者可能将他们年促销预算的 35% 花在商业展销上。他们面临几个抉择, 如要参加哪个商业展览, 每一个商业展览要花多少钱, 如何举办能引人注意、激动人心的展览, 如何能有效地追踪潜在顾客。

销售竞赛(Sales Contest)指激励销售人员或经销商在某段时间内增加销售成果。大部分公司每年举办一次或多次的销售竞赛, 称之为"激励方案"。这些竞赛激励和承认公司好的业绩者, 他们可获得免费旅行、现金或礼物。有的公司则采取根据业绩计点数的办法, 得到一定点数的人可将它们换成各种不同的奖品。销售竞赛在联系到可衡量、可达到的销售目标(如发现新交易, 恢复旧交易, 或增加交易的利润率), 以及在员工认为有公平的获胜机会时最具成效。否则, 当员工并不认为这个竞赛目标是合理、公平时, 他们将不会接受此挑战。

五、拟定营业推广方案

营销者要拟定周全的营业推广方案必须做出几种决策。第一, 营销者必须决定激励的规模。假若促销要取得成功, 某种最低程度的激励是需要的; 较高的激励将产生更多的销售额。营销者也必须制定参加的条件。激励的对象可以遍及所有人或只限于某些特定的群体。营销人员必须决定如何促销和传送促销活动本身。一张 50 美分的减价赠券可以放在包装盒中, 摆在店内任人取用, 或邮寄, 或是刊登在一个广告中。每种分配方法的接触程度和成本都不相同。愈来愈多的营销者将几种媒体组合成一种总的宣传概念:

体育比赛要为啤酒品牌做宣传, 将用电视去接触消费者, 直接邮寄去激励批发商, 购货点促销去得到零售商的支持, 电话与顾客联络, 操作员记录数据以及计算机软件与硬件将所有这一切结合……利用电话促销的公司不仅将产品由零售商向批发商和生产者拉, 而且要识别消费者, 发现潜在顾客, 建立数据库并分发赠券、产品样品和退款。

促销的时间长短也很重要。如果促销时间过短, 许多潜在的顾客(他们在那段时间可能不买)将错过机会。如果促销时间过长, 顾客又会认为是长期性的削价推销, 这种活动将失去"马上购买"的力量。

最后, 营销者必须决定营业推广的预算。最通常的方法是在营业推广的总预算中维持

一定的百分比。一种较好的办法是上章讨论过的目标任务法。不论使用哪种方法，营销者需要仔细考虑他们的营业推广计划的成本效益。

无论何时只要可能，营业推广的工具应该预先测试以查明它们是否合适和激励规模是否恰当。然而很少促销活动是事先测试的——尽管消费者营业推广能很快花费很少地预先测试，70% 的公司在营业推广开始之前不做测试。举例来说，可以要求消费者评价几种不同的可行促销活动，或者在选定的地区有限度地试验促销方案。

评估也是很重要的。但是许多公司没有评价它们的营业推广活动，其他的即使有也只是皮毛而已。制造商可以使用许多评估方法中的一种。最常见的评估方法是比较推广活动前后及过程中销售额的变化情况。假定一家公司在促销活动前有 6% 的市场份额，在促销期间升到 10%，促销活动一结束降为 5%，随后又升至 7%。促销活动似乎已吸引新的试用者并使原有的顾客购买更多的产品。促销活动结束后消费者要用完他们的存货，所以销售额下降。长期上升到 7% 的市场份额表示公司争取到一些新的使用者。假使品牌份额又回到旧的水平，那么促销仅改变了需求的时间，并未能增加总的需求。

消费者研究也会显示对促销做出反应的顾客类别及其事后的举动。调查能了解有多少消费者还能回忆该促销活动，他们看法如何，多少人利用了这次促销的机会，以及它如何影响他们的购买习惯。营业推广也能通过实验来评估——它可以改变激励价值、活动时间和传送方式等因素。

很显然，营业推广在整个促销组合活动中扮演一个重要的角色。为了很好地使用它，营销者必须明确营业推广的目标，选择最佳的工具，设计营业推广的方案，预试和执行促销方案，以及评估其成果。

第四节　公共关系

另一种主要大众促销工具为公共关系——通过赢得对公司好的宣传，建立一个好的“公司形象”并且处理好不利于公司的流言和传闻，树立和公司有关公众的良好关系。营销公共关系的原名为宣传(Publicity)，它仅被视为以不支付代价的方式在媒体上刊登有关该公司的新闻，以促销公司本身和其产品。公共关系所包含的概念较广，它包括宣传以及其他许多活动。公共关系部门所执行的是以下的任何或所有的功能：

——新闻界关系或新闻代理：创造并将有新闻价值的信息刊登于新闻媒体，以引起大众对某些人物、产品或服务的注意。

——产品宣传：宣传某些特定的产品。

——公共事务：建立和维持国内和当地的社区关系。

——游说：建立和维持与立法者及政府官员的良好关系，以影响有利于公司的立法和规章。

——投资者关系：维持与股东和其他金融界人物的关系。

——发展：发展与捐款人或非盈利组织会员的公共关系以赢得财务上或志愿者的支持。

公共关系用来促销产品、人物、地点、设想、活动、组织，甚至于国家。行业协会曾运用

公共关系来重新激起原来不再受到青睐的产品:如鸡蛋、苹果、牛奶和马铃薯。纽约市也因"我爱纽约"宣传活动而改变了形象,并吸引了数百万观光游客。强生公司在其产品被下毒之后,巧妙地运用了公共关系,使泰伦诺尔(Tylenol)药品起死回生。有的国家也使用公共关系吸引更多的观光游客、外资和国际支持。

公共关系能以比广告更低的成本对公众的认知产生强烈的影响。公司对媒体提供的空间或时间不付费。它只对开发和传播信息和处理事件的人付费。如果公司能设想出一个有趣的故事,它可能被多家媒体选中报导,其效果与花了几百万美元的广告一样,但其可信度会超过广告。公共关系的效果有时非常可观。请看包心菜娃娃的典型案例:

公共关系是科莱科(Coleco)公司的包心菜娃娃转眼大为轰动的重要因素。这些洋娃娃在波士顿的一次记者招待会上正式被介绍,在会上当地的小学生们为新闻界举行了一次大规模的领养仪式。由于科莱科公司的公共关系设计得好,儿童心理学家赞同及支持包心菜娃娃。乔伊斯布罗瑟医生及其他报纸专栏作家也认为这种娃娃是健康的玩具。主要的妇女杂志将这种娃娃介绍为理想的圣诞节礼物,在电视节目"今天"中被介绍了5分钟之后,包心菜娃娃成了广播、电视的话题。其他的产品营销人员用这种很难买到的商品作为赠品,而零售商也利用它们作为吸引消费者到他们商店的赠物。结果消息传得很快,每个孩子都认为非要一个不可,这个娃娃很快就脱销了,于是出名的"包心菜娃娃抢购风潮"开始了。

尽管公共关系的潜在力量很大,但由于其有限和分散的使用,常被形容为营销的继子。公共关系部门一般设在公司总部。它的成员都忙于应付各类公众——股东、员工、立法者、地方官员——以致于可能忽略了有助于达到产品营销目标的公共关系活动。而营销经理与公共关系人员的论调并不完全一致,许多公共关系人员认为他们的工作仅在于沟通。营销经理则对广告和公共关系如何影响销售额及利润更为关切。

然而情况正在改变。许多公司如今要求公共关系部门以推销本公司及改善财务状况的观念来管理它们所有的活动。有的公司则设立了特殊单位,称之为营销公共关系部门以直接支持公司的产品促销和形象塑造。许多公司都雇用营销公共关系公司来处理它们的公共关系方案或帮助公司的公共关系小组。

一、公共关系的主要工具

公共关系专业人员使用几种工具。其中主要的工具之一为新闻。公关(PR)专业人员发现或创造关于公司、产品或人物的有利新闻。有的时候新闻故事自然产生,有时则由公关人员建议能制造新闻的事件或活动。愈来愈多的公司总裁必须圆满答复媒体提的问题或在行业协会或销售集会发表演说,而这些事件可能塑造或伤害公司的形象。另一个被普遍使用的工具是特殊事件,其内容从记者招待会,新闻巡回展,隆重开幕典礼,鸣放烟花到激光演唱会,热汽球升空,多种媒体介绍,以及星罗棋布的霓虹灯广告等都是为接触目标大众和引起其兴趣而设计的。

公共关系人员也准备文字材料以接触和影响其目标市场。这些材料包括年度报告、小册子、文件、公司新闻通讯和杂志。视听材料,如影片、幻灯片和录音录像磁带也日益成为

沟通工具。企业识别材料也有助于创造一个公众立即认识的特性。标志、文具、小册子、招牌、表格、名片、建筑物、制服、公司汽车及卡车等——所有都因为它们有吸引力、易区别和易记忆而都成为营销工具。

公司也可通过捐献金钱和时间给公益活动来改善公共声誉。例如 P&G 公司与出版者交换中心(Publishers' Clearing House)联合发起赞助特殊奥运会(Special Olympics)的活动。后者负责寄出附带产品赠券的信函,而前者则将每张赠券的 10 美分捐给特殊奥运会。在另一个例子中,道尔顿书局(B. Dalton Booksellers)4 年内捐助 300 万美元用于消除文盲。

二、公共关系的主要决策

在考虑产品公共关系的使用时机和方法时,管理当局应制定公共关系目标,选择公共关系信息和工具,执行公共关系计划,并评估公共关系的成果。

1. 设定公共关系目标

第一项任务是设定公共关系目标。几年前,加州葡萄酒酿造者协会曾雇用公共关系公司拟定一项方案,以支持两个主要营销目标:使美国人确信喝葡萄酒是生活优裕快乐的表现,改进加州葡萄酒的形象和市场份额。它因而设定以下的公共关系目标:撰写有关葡萄酒的故事,并将它们刊登在一流的杂志(如《时代》、《家庭美化》)及报纸上(食品专栏和特写版);撰写有关葡萄酒的健康价值的故事,并向医学界介绍;针对年青人市场、大学市场、政府机关及团体,以及不同的少数民族社区拟定特殊的公共关系宣传。这些目标又被转换成明确的目的,以便活动结束后能评估活动成果。

2. 选择公共关系的信息和工具

宣传人员接着还要挖掘使人感兴趣的产品故事。假设有一所鲜为人知的大学想要更多的公众承认,它将寻找可能的故事:师资阵容中有没有不寻常之处?或者有没有人从事非凡的研究计划?有无开设有兴趣的新课或校园内发生过任何吸引人的事件?通常这种搜寻会发现数以百计能提供给新闻界的故事。所选用的故事应该反映该校所追求的形象。

如果现有的故事不够使用,该校要发起有新闻价值的事件。在此,机构制造新闻而非发掘新闻。这类想法包括主办重要的学术会议,聘请名人演讲,召开记者招待会等。每种事件为不同的接收者发展出许多新闻故事。

制造事件对于宣传非盈利组织的募捐活动尤为重要。募捐人员已发展出一系列特殊的活动,如艺术展览、拍卖会、义演、书籍义卖、比赛、舞会、宴会、博览会、时装表演、捐赠品义卖、旅游、长距离竞走。只要一出现一种新的活动,如马拉松竞走,竞争者就会立即推出新的活动方式,如阅读比赛、自行车比赛、慢跑比赛。

3. 执行公共关系方案

执行公共关系需要细心。从将故事刊登在媒体来说,重大的故事很容易被刊登出来,但是大多数的故事并非那么有份量,也就不一定被忙碌的编辑们所采用。因而,公共关系专职人员的主要资产之一是他们与媒体编辑之间所培育的私人关系。实际上,公关专职人员往往是过去的新闻记者,他们认识许多媒体编辑而且了解编辑们需要什么样的新闻。他

们将媒体编辑视为一个市场，并满足其需求，这样编辑会乐意继续采用他们的故事。

4. 评估公共关系活动的成果

公共关系的成果难以评估，因为公关常与其他促销工具合并使用，所以它的影响往往是间接的。但如果在使用其他工具之前从事公共关系活动，它的贡献较易评估。

最容易衡量宣传效果的是媒体中的展露次数。公关人员送给客户一本“剪贴簿”，上面展示所有新闻媒体对该产品的宣传报导。但这种衡量展露次数的办法并不太令人满意。它们无法指出有多少人真正读到或听到此信息，也不知道他们事后有何感想。除此之外，因为各媒体的阅读和收看率有些部分重复，所以也不能提供接收者的净接触程度的信息。

较好的方法是衡量公关活动对产品的“认知—了解—态度”带来的改变。评估这种改变需要衡量这些方法事前与事后的水平。例如，美国马铃薯协会发现同意“马铃薯含有丰富的维生素与矿物质”说法的人由事前的 36% 增至事后的 67%。这种改变表示消费者对该产品的了解提高了许多。

如果可以获得的话，销售和利润的影响是最佳的公共关系效果的衡量。例如在“莫里斯猫”宣传活动结束之后，九命猫食的销售额增加了 43%。然而，广告和营业推广也参与了，它们的贡献必须被考虑进去。

本章小结

三种主要的大众促销工具为广告，营业推广和公共关系。它们是大众营销工具，与针对特定的购物者的人员推销有所不同。

广告——由售货者使用有偿的媒体去告知、说服、提醒消费者有关它的产品或机构——是一种强有力的促销工具。美国的营销者每年花 1 310 多亿美元的广告费用。它有许多形式及用途。广告决策是包含有关目标，预算，信息，媒体，及最后评估效果的五步决策过程。广告商应制定明确的目标，决定广告是告知、说服，或提醒购物者。广告预算根据量力而行法，销售额百分比法，竞争平衡法，或目标任务法。信息决策需要明确接触度、频率和效果目标；选择主要媒体类型；选择媒体工具和安排媒体时间；信息和媒体决策必须紧密协调以取得最大的宣传效果。最后，广告评估要求在广告刊登之前、当时和之后衡量沟通效果和销售效果。虽然类似的考虑在国际广告决策中也需要，但有许多复杂的情况是在国内的决策中没有的。

营业推广的迅速成长在近几年来已经显示出来。营业推广包括各式各样短期激励工具——赠券、奖品、竞赛、购买津贴——设计来刺激消费者、中间商以及公司本身的销售人员。营业推广要求制定营业推广目标；选择营业推广工具；拟定方案、预试和执行营业推广方案，并评估其效果。

公共关系——获得有利的宣传和创造一个有利的公司形象——是用得最少的主要促销工具，虽然它在建立认知和偏好方面有很大的潜力。主要的公共关系决策是制定目标，选择信息和工具，执行方案及评估公共关系效果。

关键术语

广告(Advertising)　由广告主付费，以非人员方式表达和促进主意、商品或服务。

广告目标(Advertising Objective)　它指在一定期限内，针对既定的目标接收者要达到特定的沟通任务。

广告特赠品(Advertising Specialties)　指印有广告商品名字的有用物品作为礼物赠送给消费者。

折让(Allowance)　由制造商付给零售商的销售费用，以酬劳他们同意大力推销制造商的产品。

现金退款(Cash Refund Offers (Rebates))　当消费者将"购买证明"寄给制造商，制造商退回部分产品售价的款项给他。

比较性广告(Comparison Advertising)　它指直接或间接将一种品牌与另一种或更多其他品牌加以比较的广告。

消费者促销(Consumer Promotion)　用来刺激消费者购买的营业推广，包括样品、赠券、购后退款、减价优待、奖励、光顾奖赏、展览、比赛和抽奖。

比赛、抽奖和游戏(Contests, Sweepstakes, Games)　促销事件，给消费者提供赢得一些东西的机会——如现金、旅游或商品——凭运气或通过额外的努力。

代金券(Coupons)　为一种证券。当购物者购买某种特定商品时凭券可享受优待。

折扣(Discount)　在一定时期内所购买的产品都给予减价优惠。

频率(Frequency)　频率是在目标市场中，在一定时期内，一般人接触到该信息的次数。

告知性广告(Informative Advertising)　这种广告用来告知消费者有关新产品并建立基本的需求。

媒体效果(Media Impact)　通过一种特定的媒体，一种信息展露的质量价值。

媒体工具(Media Vehicles)　它们指在每种媒体大类里的特定媒体，例如特定的杂志、电视表演或收音机节目。

光顾奖赏(Patronage Rewards)　指给公司某些产品或服务的经常使用者现金或其他的奖赏。

劝说性广告(Persuasive Advertising)　这种广告用来对一种品牌建立选择性的需求，它试图游说消费者以价格而论它提供了最好的质量。

购买点促销(Point-of-Purchase Promotions(POP))　在购买点或销售点的陈列与展示。

奖品(Premiums)　免费或以低成本价供应一些产品作为购买一种产品的激励。

特价包装(Price Packs(Cents-off Deals))　生产厂家直接将降低的价格写在标签或包装上。

公共关系(Public Relations)　通过赢得对公司的有利宣传，建立一个有利的"公司形象"和处理好不利于公司的流言和传闻，以树立与公司有关公众的良好关系。主要的公关工具包括与新闻界的关系，产品宣传，公司沟通，游说和咨询。

宣传(Publicity)　它通过不付代价的方式在媒体刊登有关促进该公司或它的产品的活动。

接触度(Reach)　它表示在一定时间内,目标市场里接触到该广告宣传的人数的百分比。

提醒性广告(Reminder Advertising)　这种广告用来使消费者一直记住此产品。

营业推广(Sales Promotion)　它是一种短期的激励,鼓励购买或销售一种产品或服务。

销售人员促销(Sales Force Promotion)　营业推广用来激励销售人员并使销售人员的努力更有效,包括奖金、比赛和推销大会。

样品(Samples)　样品是向消费者提供一种产品的试用品。

中间商促销(Trade Promotion)　营业推广用来赢得经销商的支持并改进经销商的销售效果,包括折扣、津贴、免费赠品、合作广告、推销奖金、会议和商业展览。

讨论题

(1) 对比比较广告的优点和缺点。哪种产品使用比较广告所获更多——在市场中的主要品牌或是次要品牌? 为什么?

(2) 调查报告显示许多美国人对广告所声称的感到怀疑。你相信广告吗? 为什么? 建议一些广告商能做的事以增加可信性。

(3) 解释在一个广告媒体计划表中什么因素要求更多频率,什么因素要求更多接触度。你如何能增加一种而不以其他一种为代价或增加广告预算?

(4) 一种对"近乎家庭"(Almost Home)小甜饼的广告陈述是"最松软,最易咀嚼,世界上所能尝到的焙烤得最好的小甜饼"。假使你认为某些其他品牌的小甜饼比它更松软,更易咀嚼,那么"近乎家庭"这种声称犯了错误吗? 这类声称是否应受到管制?

(5) 公司经常在同一时间做广告,进行营业推广和公共关系活动。它们的效果能分隔开吗? 讨论公司如何在这种组合中评估每种成分的有效性。

(6) 评价为什么许多公司花在中间商促销和消费者促销的钱多于广告。在营业推广上大量花钱对长期利润是个好的策略吗? 为什么?

案例十六　汉堡王(Burger King):寻找正确的信息

广告的上上下下

汉堡王显示了广告可以是多么强有力却没有效果。1974 年当它的市场份额徘徊在 4% 时,汉堡王推出了"以你要求的方式来提供给你"(Have it Your Way)的广告活动。广告集中在汉堡王的策略——根据顾客的要求来制作汉堡包而不给顾客已经准备好的标准化的汉堡包。许多人仍然认为这个宣传活动是汉堡王至今最好的一个广告。

然而从 80 年代初期开始,为了保持销售的增长,汉堡王频频变换了广告宣传活动。在 1982 年,它引入"汉堡之战"宣传活动,突出"你现在不渴望吃到汉堡王吗?"的口号,接着 1983 年又有"烤焙和油炸对比"的广告宣传,让人了解汉堡王用火烤焙它的汉堡包而不是煎出来的。"大转换"主题指引着广告直至 1985 年。所有这些宣传活动集中在汉堡王优于麦当劳,它们使汉堡王的市场份额由 1983 年的 7.6% 增加到 1985 年的 8.3%。

然后,灾难开始了。在它的市场份额达到最高峰 8.7% 时,汉堡王揭开了现在认为是声名狼藉的“寻找赫伯(Herb)”广告活动。此活动集中在赫伯、一个古怪的外星人(Nerd),据推测他是唯一从未尝过汉堡王的大汉堡包的人,要求消费者去寻找赫伯并有机会赢得有价值的奖品。这个宣传活动完全失败了。销售额只上升了 1% —— 远远低于高级主管人员 10% 的预测。消费者将注意力集中在赫伯而不是汉堡王的产品,而汉堡王发现自己处在将它的形象与“外星人”相连的尴尬境地。

在“赫伯”之后,汉堡王的市场份额开始逐步下降。汉堡王想逆转它的下滑,在 1986 年—1987 年推出“这是汉堡王城”主题,随着又有“快速时代的最佳食品”的主题。在 1988 年,这家连锁店又试着“我们按照你想要做的去做”的宣传,它再次集中在用火焙烤汉堡包。然而由于混乱的情况,低劣的幽默和行动,广告宣传从未获得增加销售量的效果。1989 年汉堡王着手于它的“有时你必须打破常规”的宣传。希望这个口号能传达这样的概念即它在汉堡包行业“打破常规”用火焙烤而不是油煎汉堡包,并使得汉堡包符合每个顾客的要求。

最近和最令人失望的广告宣传,“BK(汉堡王)Tee. Vee.”,以 MTV 的演员丹·科迪斯在广告中出现,快速剪辑,画外音尖声喊着:“我喜爱这个地方。”广告的目标是男性青少年,但大部分汉堡王的顾客 —— 父母亲和吃完即走的人 —— 发觉这个广告太吵闹,使人不愉快。

因而,自 80 年代中期,汉堡王在劝说消费者他们应选择它的餐馆而不是麦当劳及其他竞争者方面一直遇到麻烦。由于一系列平庸而快速更改的广告活动,汉堡王未能树立不同于竞争者的稳固形象。如果有的话,这些广告只是使消费者搞不明白汉堡王到底提供什么利益。

到 1993 年,汉堡王的市场份额为 6.1%,仅仅超过 4.4% 的哈迪和 4.1% 的温迪,远远落后于支配该行业 15.6% 市场份额的麦当劳。此外,汉堡王的销售额的增长比起它的对手要慢得多。因此,在 5 年间,汉堡王的经理们第四次决定重新审查广告的价值,寻找一个新的代理机构和新的广告宣传。

不是仅有的问题

失败的广告宣传只是汉堡王最明显的问题。它的市场营销错误包含了其他较深层次的问题。自从 80 年代以来,汉堡王一直在努力解决内部纷争。管理部门缺乏重点和方向并在市场营销组合的决策上产生纠纷。特许经销代理人往往感到总部没有深思熟虑的好战略,变得混乱和愤怒。更糟的是,店内的经营并无惊人之处—— 在许多汉堡王的餐馆服务慢,食品的准备不一致。许多店需要重新装修。

汉堡王丧失了对核心产品—— 火烤汉堡包的注意,未能使顾客满意。它引入了各种不相关的产品,从比萨饼、油炸小馅饼到冰淇淋,没有集中在它的主要产品 —— 大汉堡包而使顾客不解。许多顾客还认为汉堡王供应低质量的食品。

在消费者价格意识强的时代,麦当劳和温迪倾听消费者意见,并为他们准备了较低价格的混合餐。汉堡王较高的价格和拒绝提供折扣造成它低于平均水平的销售额的增长。

汉堡王的促销问题还包含了电视广告之外的问题。许多店内的促销失败。整套正餐

方案——组合餐加上餐桌服务——显示汉堡王不倾听顾客的意见。快餐顾客真正要的是低价和快速但高质量的食品,不是较高价格、坐下来好好吃的一餐。除了和一些广告代理机构切断关系,该公司还解雇了几个市场营销经理。

回到基础

公司总裁吉姆·亚当生从前是雷维科(Revco)药店的营销者,他在1991年7月来到汉堡王,在他的帮助下,该店开始发生大转变。亚当生最初是公司分店的总经理,1993年他升任自1980年起的第八任汉堡王的总裁。亚当生采取亲身实验的方法使特许经销代理人感到高兴。他倾听特许经销代理人的问题和建议并做出反应。例如汉堡王开始凤凰行动计划(Operation Phonenix),该方案通过为特许经销代理人提供菜单、定价和当地广告的帮助来改进销售、服务和质量。

管理部门最终固定在一个战略即集中在汉堡王的核心产品——火烤的大汉堡包。自去年以来,公司已从菜单上删掉30种项目。它还发动一种新的定价结构,以0.99美元,1.99美元和2.99美元三种价格的快餐为号召,使自己能与麦当劳在价格上竞争。

除了解决它的内部问题,汉堡王也注意到它的主要外部问题——缺乏有效的广告。它雇用一个新的代理机构,阿米拉弟和普里斯/林特斯(Ammirati and Puris Lintas),去传播新的“回到基础”的定位。阿米拉弟的海拉·斯比范克将汉堡王的形象说成是“人民的愿望”以与麦当劳的“公司的愿望”对抗,而温迪的形象说成是“大卫的愿望”。汉堡王是一个倾听顾客意见的公司。为了传播这个信息,广告代理机构将要使用汉堡王全部2.5亿美元促销预算中的1.8亿美元。汉堡之王已经将这1.8亿美元花在电视、收音机上,40%的经费用在全国性广告,60%用在当地的广告。阿米拉弟和普里斯/林特斯如今必须创造一个广告宣传能成功地传播汉堡王的竞争性优势,并将更多的顾客吸引到它的5 700个餐馆中。

案例问题

(1) 汉堡王的广告目标是什么?

(2) 为什么汉堡王的公司策略和过去的广告未能达到这种目标?

(3) 对汉堡王的新广告宣传你有什么建议?

(4) 有关汉堡王未来的销售促销你有什么建议?

第十七章　产品促销：人员推销与销售管理

本章学习目标　当你学完本章后，应该能够做到以下几点：

(1) 解释人员推销的作用和性质以及销售人员的作用。

(2) 描述管理销售人员的基础以及如何制定销售人员策略、如何选定一种结构——地区、产品、顾客或综合的，如何保证销售人员的规模是适当的。

(3) 识别在招聘、选择、培训和酬劳销售人员中的主要问题。

(4) 讨论监督销售人员，包括指导、激励和评估业绩。

(5) 应用人员推销程序的原则，并概括销售过程的步骤——发掘合格的潜在顾客、事前筹划、接近、介绍与示范、应付反对意见、成交和事后追踪。

1982 年在田纳西州金斯波特的伊斯曼化学公司(Eastman Chemical Company)开始一种顾客导向的质量方案，称之为"顾客与我们"。结果，10 年之后伊斯曼化学公司荣获了 1993 年的马尔科姆鲍里奇(Malcolm Baldrige)全国质量奖，以表扬它的杰出的质量领导才能。伊斯曼的质量方案简单得令人难以置信——它集中精力在尽可能改善公司与其顾客之间关系的质量。

无疑，伊斯曼公司的 500 位销售人员在公司的顾客导向质量方案及荣获马尔科姆鲍里奇奖这件事上起了重要的作用。该公司知道它的销售人员在履行基本的销售任务——寻找合格的顾客，介绍伊斯曼化学公司的产品，及获得订货这几方面必须做得很好。而且它的销售经理必须善于雇用杰出的销售人员，培训他们有效地推销，并激励他们高水平地完成任务。每年，销售人员为伊斯曼的 10 个不同的事业单位，从包装的塑料及涂料到精制的化学制品创造了 40 亿的销售额。然而，在伊斯曼，销售人员不是简单地到他的领地兜售公司的商品。使得伊斯曼的销售人员如此与众不同的是他们热衷于与公司分布在全世界的 7 000 位顾客建立长期、互利的关系。

马尔科姆鲍里奇奖的一个重要标准是建立牢固的顾客关系。在其它准则中，该奖的审查者还要调查一个公司如何利用销售接触来处理与顾客的关系；它如何培训销售人员去理解产品，聆听顾客的意见，及处理顾客的问题和申诉；它如何从顾客那儿获得信息；及它如何安排顾客的期望。伊斯曼公司经过精心挑选，广泛培训的销售人员在保持顾客满意这一点上是非常卓越的。

销售人员在伊斯曼公司和顾客之间形成了一种关键的联系。由于公司强烈地献身于顾客满意这件事，销售人员经常发觉自己处在努力协调该公司 18 000 名职工在改善与顾客关系的地位上。

伊斯曼公司的顾客驱动、面向小组的解决问题的方法，缩略词为 MEPS，它代表“使得伊斯曼成为更受欢迎的供应商”(Making Eastman the Preferred Supplier)。MEPS 方案的目标是改进联系伊斯曼和它的顾客的程序。当发现特殊的问题，随即成立 MEPS 小组来解决问题。MEPS 项目差异很大，但它们都是推动销售和针对顾客的。

举例来说，当一名顾客的化学产品一直存在着黑色疵点的问题时伊斯曼公司开始了 MEPS 方案。他们组织了一个交叉功能的小组研究这个问题，小组成员包括公司的供应和分销、制造和产品辅助服务部门的人员。MEPS 小组通过推荐在顾客的设备上安装新的装置解决了问题。当顾客投拆他们认为印在订购单背后的伊斯曼标准“销售情况”有些冒犯时，另一 MEPS 方案产生了。原来的情况听起来就好像伊斯曼在说:“我们知道你们一心要来找我们，我们将确定你们不需要这样做。”MEPS 小组将句子精练并缩短使它们听起来更友善。

为了解决顾客的问题，伊斯曼必须首先知道问题是什么，因此公司试着使顾客的投诉容易些。它在经常顾客满意调查表上让顾客提意见，鼓励销售人员去问问题，并提供 24 小时免费电话号码来接受投诉。销售机构负责管理顾客满意程度的调查，用 9 种文字印出调查表分发给全世界的顾客。在这项调查中，顾客给 25 种业绩因素评分，包括诸如产品质量、订价的实行、准时和正确的送货，以及分享市场信息等事宜。销售人员认真对待调查。培训人员被告知“他们必须做的第二件最重要的事就是将顾客满意调查表送出去并从顾客那儿取回”。伊斯曼的销售培训经理说:“首要的事，当然是从顾客那儿拿回订购单。”

顾客调查提供重要的反馈，它也成为销售人员最有力的营销工具之一。销售代表的责任是要和顾客讨论调查结果。让顾客知道伊斯曼做些什么来解决调查中发现的问题也是销售代表的工作。因此，据伊斯曼销售经理说:“调查结果使你在三次或四次访问顾客时可以回去有话题可说。”更重要的是，顾客肯定这个调查。它显示伊斯曼公司聆听他们的意见，并尽力去满足他们的需求。如同一位顾客所说，“调查表只是一张纸，……而我重视的是职业性的礼貌，这个事实(伊斯曼)继续贯彻到底。”

因而，伊斯曼公司的销售人员已经学到不断获得订购单的最佳方法是与顾客建立长期的关系。建筑行业的一位买主说，“在一个时间内，我会称他们墨守成规，”该公司每年与伊斯曼有 300 万美元的业务往来，“现在他们采取攻势，渴望做好工作，而且你不需要再追在他们后面”。

罗伯特路易斯史蒂文森曾指出，“每个人都靠推销某些东西而生活”。我们非常熟悉企业雇用销售人员将产品和服务销售给遍及世界各地的消费者，但销售人员也可以在许多其它类型的机构不管是公共部门还是私人部门中发现。例如，大学依靠招生人员来吸引新学生，而教会利用教友委员会吸收新的教友。医院和博物馆利用资金筹措者联系捐款人并筹得款项。即使政府也使用销售人员。举例来说，美国邮局用销售人员将快信及其它服务推销给公司顾客，还有农业推广服务(Agricultural Extension Service)派遣农业专家向农民推销新的耕种方法。在本章，我们要研究人员推销在机构中的作用，销售人员管理决策，以及人员推销的基本原则。

第一节　人员推销的角色

有许多类型的人员推销工作, 人员推销所扮演的角色在各公司也有很大的差异。在此我们着眼于人员推销的性质及在现代营销组织中销售人员所扮演的角色。

一、人员推销的性质

销售是世界上最古老的职业之一。从事销售工作的人常拥有各式各样的名称: 推销员、销售代表、业务员、销售顾问、销售工程师、代理人、地区经理以及营销代理等。

人们对推销人员有许多成见—— 包括一些不好的印象。" 推销员 "可能使人想起阿瑟 · 米勒笔下《推销员之死》中可怜的威利 · 洛曼, 或者你会想到梅雷迪思 · 威尔森所写的《音乐人》一书中抽着雪茄、表示友好、爱说笑话的哈罗德 · 希尔。以上两个例子都将推销员形容为孤独的人, 派到他们的领地, 试图将他们的商品骗售给毫不怀疑的或不情愿的购买者。

然而, 现代的销售人员与这些不幸的老套大不相同。如今, 大部分推销人员受过良好的教育, 很好的职业培训, 他们为建立和维持与顾客的长期关系而工作。他们通过听取顾客意见, 评价顾客的需求, 组织力量去解决顾客的问题和满足顾客的需求而建立这种关系。举例来说, 波音公司, 这个航空和航天巨人控制了世界上商用飞机市场 55% 的市场份额。出售昂贵的飞机不仅仅是销售人员友善的笑容以及一次紧紧的握手就能成交:

销售每架值 7 000 多万美元的高科技飞机是一件复杂和极具挑战的工作。一次成功的销售金额可能达到几十亿美元。波音的销售人员组成一专家小组, 其中包括销售和服务技术员、财务分析家、计划人员、工程师。小组成员都致力于寻找满足航空公司顾客的需求。销售人员首先要成为像华尔街的分析家一样的航空业专家。他们了解每家航空公司往何处发展, 它何时要更换飞机, 以及它的财务状况的细节。小组将波音及竞争厂家的飞机通过计算机系统模拟航空公司的路线、估计每个座位的成本以及其它因素来显示波音的飞机最有效。然后高阶层的谈判开始。销售的过程是令人伤脑筋地缓慢—— 从第一次介绍产品到成交之日它可能要花去二到三年之久。有时航空公司及波音的高级官员都要参与才能最后结束交易。在获得订单之后, 销售人员必须经常与客户保持联系掌握其设备需要, 并要确保顾客感到满意。成功依赖于以业绩和信任为基础与顾客建立牢固、长期的友好关系。根据一位分析家的评论, 波音公司的销售人员" 是搜集信息, 与顾客保持接触, 从而使其它事得以顺利进行的行家 "。

销售人员(Sales Person)这个名词包括了许多不同的职务。从一个极端上讲, 一个销售人员可能主要是订单接受者, 如站在柜台后面的百货商店售货员。从另一个极端, 销售人员是订单的获取者, 他们创造性地推销各种产品和服务, 这些产品和服务包括用具、工业设备或者飞机以及保险、广告到咨询服务。其他的销售人员从事传道式的销售

(Missionary Selling)：并不期望或者也不允许这些销售人员接受订单，只仅仅建立友好关系或教育购买者。药品公司的销售人员即为一例，他们拜访医生让他们了解有关该公司的药类产品，并极力要求他们对其病人开出这些药品的药方。在本章，我们集中注意力在较具创造性的销售工作以及建立和管理一支有效的销售队伍的过程。

二、销售人员的角色

人员推销是促销组合中人际之间的手臂。广告包含了与目标消费者群体单向和非人员的沟通。相反，人员推销包括双向，在销售人员和个别消费者的个人沟通——不论是面对面，还是通过电话、或录像会议、或其它方法。这意味着人员推销在更复杂的销售情况下，可能比广告更有效。销售人员能对顾客深入调查以了解更多他们的问题。他们能调整营销商品以符合每个顾客的特殊需求并谈判销售的条件。他们能与主要决策者建立长期的个人关系。

各个公司人员推销的角色有所不同。有些公司根本没有推销人员——例如，只通过邮购目录销售的公司，或通过制造商代表，销售代理商或经纪人出售商品的公司。然而在大部分公司中，销售人员充当重要的角色。在销售工业产品的公司，如施乐(Xerox)或杜邦公司(Du Pont)，它们的销售人员直接与顾客打交道。实际上，对许多顾客而言，销售人员可能是唯一的接触。对这些顾客来说，销售人员就是公司。在消费产品公司如 P&G 公司或威尔逊体育用品公司(Wilson Sporting Goods)，它们通过中间商出售商品，最终的消费者很少遇到销售人员甚至不知道他们。销售人员仍然扮演着幕后的重要角色。他们与批发商和零售商共同工作，以便获得后者的支持，并帮助他们更为有效地出售该公司的产品。

销售人员在公司和其顾客之间作为一种关键的联系。在许多情况，销售人员充当了卖主和买主两者的主人。首先，他们代表公司与顾客接触。他们寻找和发展新的顾客，并将公司的产品和服务的信息告诉顾客。他们通过接近顾客、介绍他们的产品、回答反对意见、谈判价格和条件以及成交来出售产品。此外，销售人员为顾客提供服务，完成市场研究和情报工作，填写销售访问报告。

同时，销售人员代表顾客与公司打交道，在公司内部担当着消费者利益的“拥护者”。销售人员将消费者有关公司产品和行动的关心传达给那些能处理的人。他们了解顾客的需求，并与公司的其他人共同发展更大的顾客价值，因此，销售人员往往扮演一种“客户经理”(Account Manager)的角色，他管理买卖之间的关系。

当公司走向更强的市场导向，他们的销售人员变得更有市场针对性和顾客导向。旧的观点是销售人员应该关心销售而公司应关心利润。然而现在的观点认为销售人员关心的不仅仅是产品销售——他们也应该知道如何创造顾客满意和公司利润。他们应该能够研究销售资料，衡量市场潜力，收集更多市场情报，并拟定营销策略和计划。他们应该知道如何安排公司的力量为顾客传递价值和满足。从长期来说一个市场导向而非销售导向的销售队伍将更为有效，除了赢得新的顾客和完成交易，它还帮助公司与顾客建立长期有利的关系。

第二节　管理销售人员

我们为销售人员管理下的定义是分析、计划、执行和控制销售人员的活动。它包括设计销售人员策略及结构以及招聘、选择、培训、酬劳、监督和评价公司的销售人员。主要的销售人员决策在图 17-1 显示并在下一节讨论。

图 17-1　销售人员管理的主要步骤

一、设计销售人员的策略和结构

营销经理面临几种销售人员策略和设计问题。销售人员及他们的任务应该如何构造? 销售人员的规模应有多大? 销售人员应单独推销产品或与公司的其他人员一起以小组为单位销售产品? 他们应该到现场去销售还是通过电话销售? 我们将在下面论述这些问题。

1. 销售人员结构

一个公司能根据产品线中任何一种来划分销售责任。如果公司只有一条产品线, 而且只卖给某一行业分散于各地的顾客, 决策就很简单。在这种情况下, 公司可使用地区销售人员结构。然而如果公司销售各种不同的产品, 顾客类型也多, 它可能需要采用产品销售人员结构, 或顾客销售人员结构, 或两种结构的结合。

(1) 地区销售人员结构

在地区销售人员结构里, 每个销售人员都分配了自己专职的地区, 并在区域内向所有顾客推销公司所有的产品和服务。这种销售组织有许多优点。销售人员的责任规定得非常明确, 而且由于每个地区只派一个销售人员, 他或她对地区内销售的好坏完全负责。地区结构也增加销售人员建立当地商业关系的愿望, 由此增进销售的效果。最后因为每个销售人员只在有限的地区内旅行, 差旅费用相对较低。

地区销售组织经常由多种层次的销售管理职位来支持。例如坎贝尔汤料公司(Campbell Soup) 最后从产品式结构转到地区式结构, 每个销售人员负责推销该公司所有坎贝尔汤料产品。从公司的最低阶层开始: 商品销售人员向销售代表报告, 销售代表向零售监督员报告, 零售监督员再向零售业务主管报告, 零售业务主管再向 22 个地区销售经理之一报告, 地区销售经理再向 4 个全国销售经理(西、中、南、东) 之一报告, 而这 4 个全国销售经理再向副总经理和总销售经理报告。

(2) 产品销售人员结构

销售人员必须了解他们的产品—— 尤其当产品种类繁多而且很复杂时。这种需要加上产品管理的发展倾向, 导致许多公司采取了产品销售人员结构。在此种结构下, 销售人员根据产品线来销售。例如, 柯达公司采用不同的销售人员销售其胶卷产品和工业产品。胶卷产品销售人员销售密集分配的简单产品, 而工业产品销售人员则销售需要懂技术知识的复杂产品。

如果一个的主要客户购买许多不同类型的公司产品,产品结构可能产生问题。例如拜克斯特国际公司(Baxter International)是一家医院用品供应公司,设有若干产品部,且各部都有自己的销售人员。很可能好几个拜克斯特的推销员在同一天到相同的医院进行推销访问。这意味着推销人员在相同的路线上来往,并等着与同样的顾客——采购代理商见面。这些额外的成本必须与以较好的产品知识推荐个别产品能带来的效益相比较。

(3) 顾客销售人员结构

愈来愈多的公司正使用顾客销售人员结构,它们按顾客或工业产品线来组织销售人员。依照不同的工业、现有客户和新客户、以及大客户和一般客户分别设置不同的销售人员来服务。施乐公司将它的顾客分为4种主要的群体,每一个群体由不同的销售人员来服务。最上层的群体由分散在各地的全国性大客户所组成。这些顾客由250个～300个全国客户经理负责处理。下面一层主要客户虽然没有全国性客户那么大,但在一个地区内仍能有几个地点;他们由施乐公司1 000名主要客户经理人之一负责经营。第三层顾客群体包括年销售潜力5 000美元～10 000美元的标准商业客户,由客户代表来服务。第四层属于所有其他客户,他们由营销代表来处理。

围绕着顾客去组织销售人员可帮助一个公司更集中注意力在顾客上,并与重要的顾客建立更紧密的关系。举例来说,大公司ABB是以瑞士为基地年营业额达290亿美元的工业设备制造商。它最近由以产品为基础的结构转成以顾客为基础的销售人员结构。新的结构导致较强的顾客导向并改善了对客户的服务:

直到4个月前,大卫·唐纳德森为ABB销售锅炉……经过30年的工作,唐纳德森当然很了解锅炉,但是他不太了解ABB在美国的动力厂提供的其它涉及范围很广的产品。顾客由于在不同时间多至十几个ABB推销人员访问他们来推销产品感到烦恼。有的时候代表们在顾客的走廊彼此擦肩而过却不知道他们为同一公司工作。ABB的上级主管认为这样管理销售人员是一种很差的方法。因此大卫·唐纳德森和其他27位动力厂销售人员开始了新的工作。唐纳德森现在销售涡轮、发动机和三种其它产品线。他掌管6个主要客户……而不是35个混合的群体。他的责任:密切地了解顾客并销售给他能协助他高效生产的产品。唐纳德森说:“我的工作是使我的顾客容易和我们做生意……我告诉他任何时候他有问题到ABB找谁。”ABB动力厂的总经理又说道:“假使你想要成为一个顾客趋动的公司,你必须围绕着个别购买者而非产品来设计销售组织。”

(4) 综合销售人员结构

当公司销售很多不同种类产品给各式各样遍布在很大地区的顾客时,它经常联合几种类型的销售人员结构。销售人员可根据顾客和地区、产品和地区、产品和顾客或地区、产品、顾客来做专业化分工。没有一种单一结构对所有公司和情况都最适合。每个公司应该选择最符合它的顾客需求和最适合营销策略的销售人员结构。

2. 销售人员的规模

公司决定其组织结构后,它就要准备考虑销售人员的多寡。销售人员是公司最具生产性,但也是最昂贵的资产之一。因此,增加他们的数量,将同时增加销售额和成本。

多数公司采用工作负荷法(Workload Approach)决定其销售人员编制的规模。采用

此法的公司先将顾客根据其规模交易数量和与保持他们所花的力量相关的其它因素分成不同的等级,然后再确定拜访这些顾客的理想次数所需要的销售人员数量。公司可参考以下的例子。

假设公司估计全国有1 000个A种客户和2 000个B种客户。A种客户每年需要访问36次,B种客户则只需要访问12次。在这种情况下,销售人员的工作负荷——每年必须访问的次数为60 000次

[(1 000× 36)+ (2 000× 12)= 36 000+ 24 000= 60 000]。

又假设我们的一般销售人员每年能完成1 000次推销访问。则该公司需拥有60名专职的销售人员(60 000/1 000)。

3. 其他销售人员策略和结构问题

销售管理部门必须决定谁将参与销售工作以及不同的销售和销售辅助人员应如何合作。

(1) 外勤和内部销售人员

公司可能有外勤销售人员(或现场销售人员)或者内部销售人员,或两者兼而有之。外勤销售人员外出拜访顾客,内部销售人员从办公室通过电话或接待潜在顾客的访问来经营业务。

为了减少对公司外勤销售人员时间的需求,许多公司增加了内部销售人员的规模。内部销售人员包括技术辅助人员,销售助理及电话营销者。技术辅助人员提供技术信息和答复顾客的问题。销售助理提供给外勤销售人员文书的支持。他们先打电话和确认约谈的时间,进行信用核对,追踪送货,当外勤销售员不能联系到时回答顾客的问题。电话营销者使用电话为外勤销售人员找出新的合格的可能买主,或直接向客户推销产品。

内部销售人员使外勤销售人员有更多时间向主要客户推销并寻找主要的未来新买主。根据产品和顾客的复杂性,一位电话营销者每天可以与20个～30个决策者接触和联系,相比之下,外勤销售人员平均只能有四次接触。而对许多产品和销售情况而言,电话营销可以与人员访问一样有效但可节约相当的费用。举例来说,一次典型的人员推销访问的费用能超过200美元,一次经常性工业电话营销接触只需5美元,而一次复杂的电话约20美元。电话营销可以被大小公司成功地使用:

杜邦公司采用有经验的原外勤销售人员作为电话营销代表以协助推销公司的一些复杂的化学产品。在杜邦公司内部的设备和发展技术(State-of-the-Art)顾客电话接触中心中,电话营销者处理顾客的技术问题,消除产品和分配的问题,并寻找和培养有希望的未来买主。这种协作是值得的——50%转给外勤销售人员的线索都能成交。一位杜邦的电话营销者注意到:"我打电话时更有效。你到现场去访问某人时,如果他不在办公室,你损失1小时时间。但如果打电话,你只损失15秒钟……通过我的电话接触,我与销售代表涉及的范围一样多。"一位销售代表还自嘲地说:"顾客不能向你扔东西……而且你不必怕狗在后面追而拼命地逃。"

克莱玛克斯轻便机械工具公司(Climax Portable Machine Tools)证明了一家小公司也可以利用电话营销来节约费用而仍然慷慨地给予顾客注意力。在老的制度下,克莱玛克斯的销售工程师花费1/3的时间在路上,培训批发销售人员和陪同他们访问顾客。他们一

天只能完成 4 个访问。如今在克莱玛克斯电话营销小组的 5 个销售工程师的每个人一天能打电话给 30 个未来的买主, 这些电话是根据广告和直接邮寄所产生的线索继续追踪的。由于一宗买卖大概要 5 次电话接触才能成交, 销售工程师在每次接触后就更新一个未来买主的计算机档案, 表明承诺的程度, 要求下次接触的日期和个人的评价。公司总裁说: “假使任何顾客说他即将去钓鱼休假, 我们的销售工程师就将这件事记在计算机中并用它使下次的电话更个人化。”他注意到这只是与顾客建立良好关系的一种方法。另一种方法是第一次邮寄给未来买主的信函包括销售工程师的名片并有他的像片印在上面。当然, 在电话接触中不仅仅是友善就能售出价值 15 000 美元的机械工具(特殊订货可能高达 20 万美元), 但电话营销做得很顺利。当克莱玛克斯的顾客被问道:“你经常能见到销售工程师吗?”答复是非常肯定的。很显然, 许多人并不理解他们曾经有的唯一接触是与克莱玛克斯的电话联系。

(2) 小组销售

销售人员单独处理一位重要的大客户的日子已迅速消失。今天, 由于产品变得更复杂, 而且顾客人数更多更苛求, 一个人根本再无法处理大顾客的所有需求了。取而代之, 大部分公司目前采用小组销售(Team Selling)为大的复杂的客户服务。销售小组可以包括从销售到营销、工程、财务和技术辅助部门, 甚至于高级管理部门的人。例如 P&G 公司指定的小组包括销售人员、营销经理、技术服务人员和后勤及信息系统专家, 小组与大的零售商顾客诸如沃尔玛, 克玛特和泰格特(Target)等商店紧密合作。在这种小组销售情况下, 销售人员成为“为获得最大效果的联合工作者”(Orchestrators), 他们帮忙协调整个公司的力量, 并与重要的顾客建立有利的关系。

然而公司认识到只要求他们的职工联合行动并不能产生效果。他们必须修改报酬和奖励制度以鼓励分担客户工作, 他们必须为销售人员业绩树立较好的目标和衡量方法。在培训方案中他们必须强调协作的重要性, 同时也要尊重个人的积极性。

二、销售人员的招募与甄选

销售人员活动的成功要诀是招募和选择好的销售人员。一个普通的销售人员与最佳的销售人员其业绩有天壤之别。根据一项研究, 销售超级明星比普通的销售人员成果要高 1.5 倍～2 倍。在典型的销售人员中, 60% 以上的销售额是由 30% 的最佳销售人员所创造的。因此, 谨慎甄选销售人员可大幅度增加总的销售业绩。

除了销售业绩不同之外, 不做好甄选工作也会导致高代价的流动率。一项研究指出所有行业平均每年的销售人员流动率为 27% 。高流动率的成本相当大。一个销售人员离职, 公司寻找和培训一个新的销售人员——加上失去销售额的成本——可高达 50 000 美元～75 000 美元。并且销售人员中包括了许多新人则必会降低生产力。

1. 优秀销售人员的条件是什么?

假使公司知道需要哪些人才, 甄选销售人员并不难。如果知道理想的销售人员是外向、积极进取而且精力充沛的人, 要从应征者找出这些特性也不难。但是许多杰出的销售人员也很内向, 说话温柔或木讷寡言。杰出的销售人员有的高, 有的矮; 有的口齿清楚, 有的说话含糊不清; 有些仪容整齐而其他的则不修边幅。

尽管如此,人们仍继续寻找带来可靠销售成果的各种推销能力的特性。我们的调查建议好的销售人员应热情,耐心,积极,自信,对工作有献身精神。他们致力于销售,将它作为一种生活方式并具有强烈的顾客导向。另一项研究的意见是优秀的销售人员为独立的和自我激励的人,而且是最好的听众。还有另一项研究劝告销售人员应该是顾客的朋友,具备毅力、热情、关心别人而最重要的是诚实。他们必须自我激励,守纪律,辛勤工作,并能与顾客建立牢固的关系。

公司如何能决定在其行业中销售人员应具备哪些特性呢? 工作本身的特性就能说明公司应该寻找的条件。是否需要大量的计划和文书工作? 是否需要经常旅行奔波? 销售人员是否会遭到许多拒绝? 销售人员会和高层次的购买者打交道吗? 成功的销售人员必须能适应这些职务。公司还应查看它的最成功的销售人员的性格作为所需特性的提示。

2. 招募的程序

在管理当局定出关于销售人员的甄选特性之后,它必须招募销售人员。人事部门寻求申请者的方式:可以由现有的销售人员代为推荐,利用职业介绍所,刊登招聘广告,以及与大专院校的学生保持联系。直到最近,公司有时发现,很不容易说服大学生从事销售行业。许多人认为销售是一种工作但不能算是一种专门的职业,认为销售人员想成功就需弄虚作假,而且生活不安全还要到处奔波。除此之外,有些妇女相信销售是男人的职业。为了克服这种阻力,招募人员强调高起点工资和收入的增长,并强调这样的事实:美国大公司中 1/3 以上的总经理是从营销和销售干起来的。他们还指出现在销售工业产品的人有 28%以上是妇女。女性在某些行业,如纺织、服装占 61%,银行和金融服务占 58%,通讯占 51%及出版占 49%。

3. 遴选销售人员

招募工作会吸引很多的求职者,公司必须从中选择最佳的应征者。遴选的方式很多,从最简单的非正式面谈到费时的笔试与口试。许多公司对应征者给予正式的测验。测验一般衡量销售能力,分析和组织技能,个性及其它特性。有些公司如国际商用机器公司(IBM),P&G 公司和吉列公司(Gillette)都很重视测验成绩。吉列公司声称通过测验,它的人员流动率降低了 42%,而且测试成绩与新聘用的销售人员日后的表现两者之间呈现高度相关。但是测验的成绩在一整套包括个人特性、参考、经历、面试者印象等方面只能提供部分参考信息。

三、培训销售人员

以前,许多公司都是一招进新的销售人员,就马上将他们送到现场。销售人员随即带着样品、订货簿和一般指示(“到密西西比河以西的地区推销产品”)上路。训练计划被视为一种多余的奢侈品。对许多公司而言一项培训计划意味着要支付培训费用给教员、教材、场地,还要照付未开始推销工作的人的工资,并承担他们不去实地销售所造成的损失。

然而,今天的新销售人员通常会接受为期数周或长达数月甚至于 1 年或更长时间的培训。平均训练期限为 4 个月。诺顿公司(Norton Company)是工业研磨料的制造商,它的新销售人员要经过 12 个月的培训。头 6 个月在公司总部度过,其它时间则花在现场。初期培训集中在销售技巧,产品知识,公司本身和销售诺顿产品的批发商。新的销售人员甚

至于还和诺顿的批发商一起工作两周。他们了解到批发商总有几十个销售人员拜访他们。在初期培训之后，每年诺顿将公司 200 个销售人员中的 1/3 召回到总部以接受再训练。

培训有几个目的。销售人员需要了解并与公司保持一致，所以大多数培训计划开始时，都先介绍公司的历史、宗旨、组织、财务结构与设备，以及主要的产品和市场。销售人员也需要知道公司的产品，因此销售培训人员要目睹产品的制造过程及其用途、性能。他们也需要认识顾客和竞争者的特性，所以培训计划教导他们有关竞争者的策略和不同类型的顾客及他们的需求、购买动机和购买习惯。由于销售人员必须知道如何进行有效的推销，他们受到销售原理的培训。最后销售人员必须了解实地作业的程序与责任。他们要学习如何分配时间给现有的顾客及潜在的客户，如何使用费用账户，准备报告及有效地安排推销路线。

四、销售人员的酬劳

为了要吸引销售人员，公司必须有优厚的酬劳方案。这些方案在各行各业甚至同一行业各个公司都有很大的不同。酬劳的水平必须接近这种类型的销售职业和所需的技巧的“现行标准”。举例来说，一位有经验、中层的工业销售人员平均的年收入约为 47 000 美元。少于这种现行的标准会难以吸引好的销售人员，而付酬高于此数也没有必要。

报酬由几个要素构成——固定的数额，变动的数额，费用和附加福利。固定的数额一般为工资，使销售人员有一些固定的所得。变动的数额可能是佣金或奖金，它根据销售业绩而来，奖励有较好的成果的销售人员。费用津贴是偿还销售人员与工作有关的费用，使他们能从事所需的和有效的推销。附加福利包括可报销的休假、生病或意外事件的福利，养老金和人寿保险，目的是提供对职业的满意和安全感。

管理当局必须决定这些报酬要素如何组合对每种销售职业最有意义。不同的固定和变动报酬的组合导致 4 种基本类型的报酬计划——完全的工资，完全的佣金，工资加奖金，工资加佣金。一项有关销售人员报酬计划的研究显示：14% 的公司完全付工资，19% 的公司完全付佣金，26% 付工资加奖金，37% 付工资加佣金，而 10% 的付工资加佣金加奖金。

表 17-1　总的营销策略和销售人员报酬的关系

	策略目标		
	迅速取得市场份额	巩固市场领导地位	获取最大利润
理想的销售人员	· 一个独立而工作主动的人	· 一个有竞争性的解决问题者	· 小组成员 · 关系经理人员 · 客户渗透
销售重点	· 做成交易 · 维持高的成效	· 咨询销售	
报酬作用	· 争取客户 · 奖赏优良的业绩	· 奖赏新的及现有的客户销售	· 经营产品组合 · 鼓励小组销售 · 奖赏客户管理

销售人员报酬计划能设计成既激励销售人员又能指导他们的活动。例如, 假使销售管理部门要销售人员注重新客户的发展, 它可能对开新的客户付奖金。因此, 报酬计划应该指导销售人员从事与总的营销目标一致的活动。表 17-1 说明一个公司的报酬方案应如何反应它的总的营销策略。举例来说, 假使公司总的策略是迅速成长和赢得市场份额, 报酬方案应该对优良的业绩加以奖赏并鼓励销售人员夺取新的客户。这就建议较大的佣金成分与新客户的奖金相结合。相反, 如果营销目的是在现有的客户中获取最大的利润, 报酬方案可能包含较大的基本工资成分, 还有依据现有客户的销售或顾客满意的额外激励。

五、销售人员的监督

公司对新的销售人员不仅要赋予责任区域, 拟定报酬制度和进行必要的训练, 他们还需要监督。通过监督, 公司指导和激励销售人员将工作做得更好。

1. 销售人员的指导

销售管理当局在协助销售人员管理其责任区域的参与程度应有多少? 这要视公司规模以及销售经验而定。因此, 公司对销售人员的监督有多严格各不相同, 而且适合这家公司的方法不一定适合另一家公司。

2. 决定目标顾客和访问方式

多数公司根据顾客的销售额、利润和成长潜力将其分成若干种类。因此, 销售人员对销售额大或有潜力的客户可能每周都要访问, 但对小的客户则不经常访问。除了客户的规模和潜力, 访问方式也取决于其它因素如竞争性的访问活动和客户的发展地位。

公司往往明文规定销售人员应花多少时间去发掘新客户。例如斯佩克特(Spector Freight)运输公司要求销售人员把 25% 的时间用于寻找潜在的顾客, 但同一潜在顾客如三次访问都未成功就应该放弃。公司有许多理由制定新客户的开发规定。例如, 如公司完全放任不管, 许多销售人员会将大部分时间都花在现有的顾客身上, 他们比较容易知道订单数量。而要从一个潜在顾客身上争取到生意也许永远不可能, 销售人员能依靠现有的客户得到一些营业额。因此, 除非销售人员开发新客户获得某种奖励, 否则他们可能避免这项工作。有些公司只好依赖特殊销售人员去开发新客户。

3. 有效地运用销售时间

销售人员必须知道如何有效地运用他们的时间。其中一种方法是编制全年的推销访问计划。上面列出哪个月份访问哪些顾客和潜在顾客以及要进行哪些活动。活动包括参加商品展览, 出席销售会议以及进行营销研究等。另一种方法是时间与责任分析。除了花在销售上的时间外, 销售人员时间还花在旅行、等候、进餐、作息及处理行政事务。

图 17-2 指出销售人员如何分配时间。一般而言, 实际的面对面推销时间仅占全部工作时间的 30%。如果销售时间从 30% 提高到 40%, 这将增加 33% 的推销时间。公司总是用尽心思

图 17-2　销售人员如何分配他们的时间

节省时间——以电话代替旅行,简化资料表格,拟定更好的访问计划和访问路线,以及提供更多更好的顾客信息。

信息和计算机技术的进步——膝上计算机、电讯、人员推销软件、盒式录像机及其它——鼓励许多公司进入“电子”时代了。它们已采用销售人员自动化系统,计算机化的销售操作能更有效地登记订货交易,改进顾客服务,提供更好的销售人员决策支持。最近一项对 100 家大公司的调查显示: 48% 的公司正在“积极地从事”销售人员自动化;另有 34% 正在计划或正在考虑之中。

销售人员利用计算机列出现有顾客和潜在顾客的情况,分析和预测销售额,管理账户,安排访问时间,进行订货,检查存货和订购情况,准备销售和费用报告,处理信件,并进行许多其它活动。销售人员自动化不仅降低销售人员开支而且提高生产力。它也能改善销售管理决策的质量。这里是成功的销售人员自动化的一个实例:

欧文斯-康宁公司(Owens-Corning)最近将它的销售人员与 FAST 联机——FAST 是它新开发的实地自动销售小组系统(Field Automation Sales Team System)。FAST 经常为欧文斯-康宁公司的销售人员提供有关公司及他们正在打交道的客户的信息。使用膝上计算机,每个销售人员能接近三类程序。首先,FAST 给他们一套普通的工具,从文字处理到传真以产生联机展示。其次,它提供产品信息——技术简报,顾客说明,订价信息及其它能协助成交的数据。最后,它提供了大量的顾客信息——购买历史,订购产品的类型,以及喜爱的付款条件。代表们原先将这种信息储存在活页本、日历和账本卡。FAST 使与顾客直接打交道比任何时候更容易。销售人员可以利用计算机灌输客户的背景,提出存在机内已写好的销售信件;传送订单或在访问顾客时当场解决顾客服务问题;而且通过计算机简单的操作,样品、小册子和其它资料很快就送到客户手中。

4. 销售人员的激励

有些销售人员不需管理当局任何特殊的催促和激励,就能全力以赴地工作。对他们而言,推销是世界上最具魅力的一种工作。但是推销也是容易遭受挫折的工作。销售人员通常都是孤军作战,而且必须常常离家在外。他们可能面对侵略型的对方销售人员和难以应付的顾客。有时他们缺乏所需的权限去赢得生意,因而可能因此失去了他们辛勤工作想获得的大订单。因而销售人员经常需要特殊的鼓励使他们能全力以赴地工作。管理当局可以通过组织气氛,销售配额与正面激励等方法提高销售人员的士气和工作绩效。

(1) 组织气氛

组织气氛描述了销售人员对其在公司所享有的机会、价值,及对良好绩效的报酬的感受。有些公司对待销售人员就像他们并不重要。另外一些公司却视销售人员为公司的原动力,并尽量给予他们加薪和升迁的机会。公司对它的销售人员的态度影响他们的行为这是不足为奇的。如果公司不尊重他们,那么就有高的流动率,工作表现也差。如果他们得到高度的尊重,其人员流动率低,而且工作表现也较好。销售人员的顶头上司给予他们的待遇尤为重要。一个好的销售主管可以通过定期通信及电话联络、亲自实地访问以及总部的销售评估会与销售人员保持密切关系。在不同的时候,销售经理可以充当销售人员的上司、朋友、教练和倾听他们心声的人。

(2) 销售配额

许多公司都定了销售人员的销售配额——规定他们应该销售的数额及在公司的各产品中应如何分配其销售额的标准。报酬的高低经常与其配额完成的情况有关。

销售配额是在每年的营销计划草拟时制定的。公司首先决定一个合理而能达到的销售预测。根据这个预测,管理部门计划生产、职工的规模及财务的需要,然后管理部门再为其地区和责任区域制定销售配额。一般而言,销售配额比销售预测要定得高些,以鼓励销售经理和销售人员全力以赴。假使他们未能完成配额,公司仍然可以达到销售预测的目标。

(3) 正面的激励

公司也可采用几种激励方法促使销售人员更加努力。定期的销售会议为销售人员提供了社交的机会,使他们从例行工作中解脱一下,并有机会与公司的"首脑"们相遇和交谈,发表自己的感受及被较大的群体认同。公司若想鼓励销售人员比平常更加努力推销产品,也可举办销售竞赛。其它的激励措施包括荣誉、商品和现金奖励,及利润分享计划。

六、销售人员的评估

以上我们说明了管理当局如何与销售人员进行沟通使他们了解其任务,并激励其完成它。这个过程需要良好的反馈。良好的反馈指从销售人员处获得定期的信息,以评估他们的业绩。

1. 信息来源

管理当局有几种方法获得有关销售人员的信息。最重要的来源是销售报告。另外,信息也可来自个人观察,顾客的信件与投诉,对顾客的调查以及与其他销售人员交谈。

销售报告可分为两种,一是未来的活动计划,一是已经完成的活动报告。前者最好的例子就是销售人员的工作计划,他们通常提前一周或一个月提出计划。工作计划说明他们将要进行的访问及预定的访问路线。这个计划促使销售人员规划和安排其工作日程,也使管理当局了解销售人员的动向并提供与实际绩效相比较的基础。然后公司借此评估销售人员"规划工作与执行计划"的才能。有时,经理们会与个别销售人员取得联系,建议在工作计划中做些修改。

有的公司也开始要求他们的销售人员草拟年度区域营销计划,列出建立新客户及对现有的客户扩大销售的各种方案。这种计划的格式相差很大——有的只要求对区域发展的一般趋势,有的要求很详细的销售和利润估计。这些报告使销售人员扮演区域营销经理的角色。销售经理研究这些区域计划,向销售人员提供建议,并以这些计划为基础拟定销售配额。

销售人员在访问报告中记载他们已完成的活动。访问报告使销售管理当局了解销售人员的活动,显示与每个顾客来往发生的事情,并提供以后访问的有用信息。销售人员也递交费用报告,这些费用是他们在执行推销任务时所发生的,所以可获得部分或全部补偿。有些公司还要求销售人员提交有关新的业务,失去的业务和当地的业务及经济情况的报告。

从这些不同的报告所提供的原始资料中,管理当局能评估销售人员的绩效。销售人员

每天的访问次数是否太少？每次访问的时间是否太长？他们花的交际费是否过高？每 100 次访问成交的订单是否足够？他们是否不断发现新的客户和继续维持老的客户？

2．正式的绩效评估

使用销售人员报告及其它信息，销售管理人员可正式评估销售人员。正式的评估有四个优点：第一，促使管理当局定出明确而一致的绩效评估标准；第二，促使管理当局搜集每个销售人员各方面的综合信息；第三，销售人员收到建设性的反馈，帮助他们改进未来的绩效；最后，销售人员知道他们总有一天会跟销售主管当面说明他们的工作绩效，因此他们受到激励。

表 17-2　对销售人员绩效的评估

地区：中部	销售人员：克里斯 · 贝纳特			
	1992	1993	1994	1995
1．产品 A 的销售净额	251 300(美元)	253 200(美元)	270 0000(美元)	263 100(美元)
2．产品 B 的销售净额	423 200(美元)	439 200(美元)	553 900(美元)	561 900(美元)
3．总销售净额	674 500(美元)	692 400(美元)	823 900(美元)	825 00(美元)
4．产品 A 的配额百分比	95.6	92.0	88.0	84.7
5．产品 B 的配额百分比	120.4	122.3	134.9	130.8
6．产品 A 的毛利	50 260(美元)	50 640(美元)	54 000(美元)	52 620(美元)
7．产品 B 的毛利	42 320(美元)	43 920(美元)	53 390(美元)	56 190(美元)
8．毛利总额	92 580(美元)	94 560(美元)	109 390(美元)	108 810(美元)
9．销售费用	10 200(美元)	11 100(美元)	11 600(美元)	13 200(美元)
10．销售费用占总销售额的百分比	1.5	1.6	1.4	1.6
11．访问次数	1 675	1 700	1 680	1 660
12．每次访问成本	6.09(美元)	6.53(美元)	6.9(美元)	7.95(美元)
13．平均顾客人数	20	324	328	334
14．新增顾客人数	13	14	15	20
15．丧失顾客人数	8	10	11	14
16．平均每位顾客的销售额	2 108(美元)	2 137(美元)	2 512(美元)	2 470(美元)
17．平均每位顾客的毛利	289(美元)	292(美元)	334(美元)	320(美元)

(1) 销售人员绩效的比较

有一种评估方法是将所有销售人员的销售绩效加以比较，并评定其等级。但是，这种比较容易引起误解。由于不同的责任区域的市场潜力、工作负荷、竞争水平、公司促销效果和其它因素，销售人员的绩效很可能有差异。此外，销售额往往并不是成就的最佳指标。管理当局应该更加关心每个销售人员对公司的净利润贡献，这又要求审查每个销售人员的

销售组合和销售费用。

(2) 本期与前期销售额的比较

第二种评估方法是比较销售人员现在与过去的绩效。这种比较可以直接显示该销售人员的进步情况。表 17-2 提供了一个例子。

销售经理从该表的资料能更加透彻了解克里斯·贝纳特的工作情况。克里斯·贝纳特的总销售额逐年增加(第 3 行)。但这并不一定表示他的绩效愈来愈好。产品分组显示克里斯·贝纳特对产品 B 的促销工作优于产品 A(第 1, 2 行)。根据这两种产品的销售配额来看(第 4, 5 行), 他之所以能增加产品 B 的销售额, 可能是以牺牲产品 A 为代价的。在毛利方面(第 6, 7 行), A 产品的毛利率(对销售额的比率)高于产品 B 两倍。由此看来, 克里斯·贝纳特可能只顾到推销利润较低, 销售量较高的产品, 而忽略了利润高的产品。虽然克里斯·贝纳特在 1994 年—1995 年增加了 1 100 美元的总销售额(第 3 行), 但其毛利总额反而减少了 580 美元(第 8 行)。

尽管总费用占总销售额的比率似乎被控制住(第 10 行)。克里斯·贝纳特的总销售费用还是逐年增加, 但这并不能由增加的访问次数(第 11 行)来解释, 虽然它可能与其开发新客户成功有关(第 14 行)。然而, 在开发新潜在的顾客之余, 克里斯·贝纳特很有可能忽略了现有的顾客, 因为其每年丧失的顾客人数呈上升趋势(第 15 行)。

该表最后两行还显示平均每个顾客销售额和毛利额的水平和趋势。这些数字若与整个公司的平均数比较, 会变得更有意义。假使克里斯·贝纳特平均每个顾客的毛利低于公司的平均毛利, 则克里斯·贝纳特可能选择顾客不当或对每个顾客下的功夫不够。回顾他每年访问的次数(第 11 行), 克里斯·贝纳特比一般的推销员访问的次数可能少些。假使在责任区域的顾客分布情况与别人没有多大差别, 这可能表示他没有全力以赴地工作, 未能妥善规划访问路线或减少他的等候时间, 或者他在某些顾客身上浪费太多时间。

(3) 销售人员的定性评估

定性评估通常查看销售人员对公司、产品、顾客、竞争者、销售地区及其本身职责的认识。销售人员的特性——日常举止、仪表、谈吐, 及性情等都是能评估的。销售主管还应考察动机或服从方面的问题。每个公司必须决定了解什么最有价值。公司应将这些评估标准传达给销售人员, 使他们了解绩效如何评估, 从而努力改善其绩效。

第三节　人员推销的原则

我们现在从销售人员的设计和管理回到实际的人员推销过程。人员推销是一门古老的艺术, 它已产生了大量的文献资料和许多原则。有效率的销售人员不能仅凭直觉行事, 他们应该受过销售区域分析和顾客管理方法的高度培训。

一、人员推销的过程

企业每年花好几亿美元在培训课程、书籍、盒式录音带及其它教材上以教育销售人员销售的“艺术”。推销方面的书籍每年买上好几百万册, 书名都很吸引人, 如《如何向任何人推销任何东西》、《我如何从失败走向成功的推销》、《四分钟推销术》、《最佳推销员》、《热忱

推销的力量》、《赢得第一后你将何去何从》和《以恐吓致胜》等。其中最受欢迎和经久不衰的销售书籍是戴尔 · 卡耐基的《如何赢得友谊与影响别人》。

大部分公司对人员推销采用顾客导向方法。他们训练销售人员识别顾客的需求并设法找到解决方法。这种方法认为顾客的需求会提供销售的机会,顾客赏识好的建议,他们信任那些为顾客长期利益着想的销售人员。最近的一项研究发现,采购代理商感谢那些理解他们需求并满足这些需求的销售人员。一位采购代理商说道:

我对销售人员的期望是他们完成他们的准备工作,找出我们的某些需求,探查以便发现其它需求,并提出对双方机构相互有利的令人信服的论据……[问题是]我并不总是看到这一点。

比起强迫推销的销售人员,问题解决者的推销员比较切合营销观念。采购代理商最不喜欢的销售人员的特征包括强迫推销、迟钝,及没有准备、缺乏组织。他们最重视的销售人员特征包括诚实、可信赖、工作彻底细致、坚持到底。

二、推销过程的步骤

大部分培训方案把推销过程(Selling Process)视为销售人员必须掌握的几个步骤(如图 17-3)。这些步骤集中在获取新顾客和从他们处赢得订单的目的上。然而大部分销售人员花很多时间在现有的客户和建立长期的顾客关系。我们将在本章的最后一节讨论人员推销过程中的关系方面的情况。

图 17-3　有效推销的主要步骤

1. 发掘和选拔合格者

推销过程的第一步是发掘——找出合格的潜在的顾客。销售人员经常必须接近许多潜在顾客才能得到一些订单。举例来说,在保险业,平均每 9 个人才会有 1 个成为真正的顾客。在计算机行业,125 个电话访问中只有 25 个愿意面谈,导致愿意看产品示范的只有 5 个,最后可能只有一桩买卖成交。虽然公司也提供一些线索,销售人员还需要具有自己发掘潜在顾客的技巧。他们可以要求现有的顾客提供潜在顾客的名单。他们能建立获得有关资料的途径,包括供应商、经销商、非竞争者的销售人员以及银行家。他们可以加入潜在顾客所属的组织或从事会吸引潜在顾客的演讲和写作活动。他们可在报纸或工商指南上寻找顾客名单并利用电话或信件来追踪线索。或者未经预约直接到不同的办公室拜访顾客(称为“贸然拜访”)。

销售人员需要知道如何找到合格的线索——就是如何识别好的而过滤差的潜在顾客。通过查看潜在顾客的财力、营业额、特殊需求、所在位置,以及增长的可能性而找到合格的潜在顾客。

2. 事前筹划

销售人员在访问潜在顾客前应尽可能了解顾客(公司需要什么,谁参与购买决策)和

它的采购人员(他们的个性和购买方式)。这个步骤称为事前筹划。销售人员可以参考权威性的资料来源(如穆迪斯,标准和普尔公司,邓恩和布雷德斯特里公司),或向熟悉的朋友或其他人请教公司的情况。销售人员应制定访问目标,可能是确定潜在顾客、搜集信息,或马上达成交易。另一任务是决定最佳接近方式——亲自拜访,电话联络,或信函。由于许多潜在顾客在某些时间会特别忙,所以销售人员也应小心考虑最佳的访问时间。最后,销售人员应考虑到对这个客户的总的销售策略。

3. 接近

在这一阶段,销售人员应该知道如何会见和招呼买主,并使彼此的关系有个好的开始。其范围包括销售人员的仪表、开场白,以及接下去的话题。开场白应该是积极的,如:"约翰逊先生,我是克里斯·贝纳特,从阿尔技术(All Tech)公司来的。我的公司和我都非常感谢您在百忙中特地抽空与我见面。我将尽最大的努力使您和贵公司能从这次访问中获益并感到有价值。"这个开场白以后就可接着洽谈一些关键性的问题去了解更多顾客的需求,或展示货样以引起买主的注意及好奇心。

4. 介绍和示范

在推销过程的介绍阶段,销售人员向买主讲述产品的"故事",显示产品如何能使买主赚钱或节约钱。销售人员描述产品的各种特性,但集中在带给顾客利益、使用需求和满足方法。销售人员开始要探寻顾客的需求,最好让顾客多说话。这种接近方法需要很好的倾听和解决问题的技巧。一位营销主任这样描述此法:

高效率的销售人员决心要了解顾客的需求和目的。在未展示他们产品袋之前,这些销售人员会花相当的时间深入了解顾客的业务,提出问题,这些问题可由我们的系统找到解决的方案。

推销示范若能配合各种辅助性的工具,如小册子、挂图、幻灯片、录像带和产品的货样,其效果会更好。假如购买者能亲眼看见或接触该产品,他们会更容易记住产品的各种性能和益处。

5. 应付反对意见

顾客在整个推销过程中或者在要求订购产品时,几乎都会有反对意见。问题可以是逻辑型或者是心理型的,而且拒绝通常并不说出来。在处理异议时,销售人员必须采取积极的态度,设法找出隐瞒的反对原因,要求购买者阐明其拒绝理由,使拒绝成为提供信息的机会,并将这种拒绝转变为使顾客购买的理由。每个销售人员都需要接受各种应付拒绝技巧的培训。

6. 成交

在应付好潜在顾客的反对意见后,销售人员就试着达成交易。有些销售人员无法进入这个成交阶段或不能将它处理好。他们可能对自己缺乏信心,或是向顾客要求订单有罪恶感,或是没有掌握适当的成交时机。销售人员应该知道如何识别购买者所发出的特定成交信号,包括身体的动作、言辞或意见。例如,顾客可能往前坐,不断点头赞许,询问价钱或付款条件。届时,销售人员就可以使用各种达成交易的技巧。他们可向潜在的顾客要求订单,

审查双方协议的要点，提议帮助顾客填写订单，询问顾客想要这一类型产品还是另外一种类型产品，或者告诉购买者如现在不买可能就买不着了。销售人员也可提供给购买者成交的特殊理由，如特价优惠或额外奉送。

7．事后追踪

如果销售人员希望确保顾客满意，并与顾客继续保持业务上的往来，最后这个销售步骤是必不可少的。生意一成交，销售人员就要立刻将交货时间、付款条件等一切必要的细节处理妥当。在收到第一张订单之后，销售人员就要安排一次追踪访问，以确保所有的安装、指导与服务都很恰当。这项访问的目的在于发现各种问题，向买主证实销售人员的关怀，减轻任何购买者在售后可能产生的担心。

三、关系市场营销

人员推销的原则可描述为交易导向(Transaction Oriented)——它们的目的是帮助销售人员与顾客完成交易。然而，在许多情况下，公司不仅仅是达成一项买卖，它的目标是赢得可提供服务的主要顾客。公司愿意向顾客显示它有能力在长期、相互有利的关系中，以优越的方式满足顾客的需求。

如今，大部分公司正从交易营销转移到强调完成一项交易。取而代之，它所从事着关系市场营销(Relationship Marketing)，强调通过创造优越的顾客价值和满足来建立和维持与顾客有利的长期关系。在过去几年中，对关系营销的重要性的认识日益增加。公司认识到在一个成熟的、激烈竞争的市场经营时，要从竞争者手中夺取新的顾客比保持现有的顾客所花的费用要昂贵得多。

今天的顾客都是大型的并遍布世界各地。他们喜欢的供应商能出售和运送整套产品和服务到各地；能够很快解决在国内不同地区甚至于全世界发生的问题；能和顾客小组紧密合作以改进产品和制造过程。对这些顾客而言，交易仅仅是关系的开始。

不幸的是有些公司还没有展开这方面的工作。它们经常通过不同的销售人员来销售产品，每个人独立地完成交易。它们的技术人员可能不愿意花时间去教导顾客。它们的工程、设计和制造人员可能有这样的态度："我们的职责是制造出好的产品并由销售人员将产品卖给顾客。"然而公司日益认识到赢得和保持客户，不仅需要制造出完善的产品并指示销售人员尽量成交，它还需要谨慎地协调使整个公司致力于创造和重要顾客富有价值、令人满意的关系。

关系市场营销是基于这样的前提，即重要的客户需要集中的和继续的注意力。研究显示，最佳销售人员有强烈的动机并善于达成交易，但除此之外，他们应是为顾客解决问题和建立良好关系的人。

好的销售人员在与大顾客接洽过程中，当他们认为顾客可能要下订单时，所应做的事不仅仅是打电话。他们应该研究每位主要客户并了解顾客的问题。他们经常打电话或访问，协助顾客解决他们的问题和改善其业务，并对顾客的个人生活加以关怀。我们在第 18 章要进一步讨论关系市场营销。

本章小结

大部分公司使用销售人员,而且许多公司在营销组合中为人员推销指派了重要的任务。人员推销的高费用要求有一个有效管理销售人员的过程,这包含着以下几个步骤:设计销售人员策略及结构,招聘和选择、培训、酬劳、监督和评估销售人员。

作为营销组合的一个因素,销售人员在完成某些营销目标和实行这些目标如发掘顾客、交流、销售和服务以及搜集资料方面都很有效。一个市场导向的销售人员除了传统的销售技巧外,还需要具有营销分析和计划的能力。

在设计销售人员策略和结构时,销售管理当局必须提出这些问题,如什么样的销售人员结构最佳(地区的,产品,或顾客结构的和综合的结构);销售人员的规模应多大,谁应参与销售工作以及不同的销售和销售辅助人员要如何合作(内部或外部销售人员以及小组销售)。

为了降低由于雇人不当所造成的高费用,公司必须小心招聘和选择销售人员。培训方案使新来的销售人员不仅能熟悉推销的艺术,还有公司的历史、产品和政策,以及其市场和竞争者的特性。销售人员的报酬制度帮助奖赏、激励和指导销售人员。所有销售人员都需要监督,而且需要不断地进行鼓励,因为他们必须做出许多决策并面临许多挫折。公司还必须定期地评估销售人员的绩效以协助他更好地履行职责。

销售的艺术包括 7 个销售步骤:发掘与选拔合格者,事前筹划,接近,介绍与示范,处理反对意见,成交,事后追踪。这些步骤协助营销者完成一项特殊的交易。然而,一位卖主与顾客打交道应由更大的关系市场营销概念所指导。公司的销售人员应该协助安排整个公司以优越的顾客价值和满足为基础致力于发展与主要顾客的有利的长期关系。

关键术语

接近(Approach) 在销售过程中的步骤,在此步骤中销售人员会见并和买主打招呼,使彼此之间的关系有一个好的开始。

成交(Closing) 销售过程中的步骤,在此步骤中销售人员要求顾客订货。

顾客销售人员结构(Customer Sales Force Structure) 一种销售人员组织,在该组织下销售人员专门从事只对某些顾客或行业的销售。

追踪(Follow-up) 销售过程的最后步骤,在此步骤中销售人员在成交后追踪顾客以保证顾客满意及保持不断的业务往来。

应付反对意见(Handling Objections) 销售过程中的步骤,在此步骤中销售人员找出、阐明、并克服顾客对购买事宜的反对意见。

内勤销售人员(Inside Sales Force) 销售人员从办公室通过电话或接待潜在顾客的访问来经营业务。

外部销售人员(Outside Sales Force)　或称现场销售人员,他们外出拜访顾客。

事前筹划(Preapproach)　销售过程中的步骤,在此步骤中销售人员在访问潜在顾客前应尽可能了解有关他的情况。

介绍(Presentation)　销售过程中的步骤,在此步骤中销售人员向买主讲述产品的"故事",显示产品如何能使买主赚钱或节约钱。

产品销售人员结构(Product Sales Force Structure)　一种销售人员组织,在该组织下销售人员仅根据公司的产品线而销售。

发掘(Prospecting)　销售过程的步骤,在此步骤中销售人员找出合格的潜在顾客。

关系市场营销(Relationship Marketing)　创造、维持和加强与顾客的牢固、富有价值的关系的过程。

销售人员管理(Sales Force Management)　分析、计划、执行和控制销售人员的活动。它包括设计销售人员策略和结构,以及招聘、选择、培训、酬劳、监督和评估公司的销售人员。

销售人员(Salesperson)　一个为公司工作的人,他履行一种或多种以下的活动:寻找顾客,沟通,服务和搜集信息。

销售配额(Sales Quotas)　为销售人员规定的标准,说明他们应该销售的数额及在公司产品中应如何分配其销售额。

销售过程(Selling Process)　当销售人员从事推销时所遵循的步骤,它们包括发掘与选拔合格者、事前筹划、接近、介绍与示范、处理反对意见、成交和事后追踪。

小组销售(Team Selling)　利用从销售、营销、工程、财务、技术辅助部门甚至于高级管理部门的人组成小组为大的、复杂的客户服务。

电话营销(Telemarketing)　利用电话直接向顾客推销产品。

地区销售人员结构(Territorial Sales Force Structure)　一种销售人员的结构,它指定每个销售人员都有自己专有的地区,并在区域内推销公司的所有产品线。

工作负荷法(Workload Approach)　一种决定销售人员编制规模的方法,公司将顾客分成不同的规模等级,然后再决定拜访这些顾客的理想次数所需要的销售人员数量。

讨论题

(1) 杂货店不仅要求供应商的销售人员来推销,而且还要当货架通道的职员。他们必须安排商品在货架上的位置和补充货架,做出别出心裁的陈列,并且供应购买点的资料。对制造商而言,符合这些需求是否很重要?是否有创新的办法可让销售人员空出时间从事更具生产效率的工作?

(2) 解释为何很多销售人员的报酬计划中结合了薪水、红利和佣金。将红利而非佣金用来作为激励的利弊如何?

(3) 许多人认为自己没有能力成为成功的推销人员。试问在帮助提高销售能力上,培

训起什么作用?

(4) 有的公司安装了计算机化的存货追踪系统,它自动将订购的数量输入供应商的计算机。预测此过程是否有可能扩大。试讨论此项措施对销售人员有何影响?

(5) 成为销售经理最可靠的方法是成为一个杰出的销售人员,试说明提拔最佳销售人员坐上经理位置的利弊。为什么一个杰出的销售人员可能拒绝升迁?

(6) 优秀的销售人员对竞争者的产品与自己公司的产品一样熟悉。如果公司让你推销你认为比竞争者差的产品,分析你会怎么做,为什么?

案例十七　国际商用机器公司(IBM):重组销售人员

接任

在1993年初,IBM的董事会决定是该采取惹人注目的大行动的时候了。一度引以为傲的公司看到它的销售额从1990年接近690亿美元下降到1992年的645亿美元。而且在同期利润从59亿美元急降至亏损49.6亿美元。在4月份,董事会雇用了路易斯·格斯特纳尔(Louis V. Gerstener Jr),一位原麦肯逊公司的咨询顾问和R.J.雷诺兹(R. J. Reynolds)总裁,来担当新的主席和总裁,并对公司作一番改革。

1993年7月,格斯特纳尔刚上任三个月,就宣布他的第一个主要策略决定。格斯特纳尔提出IBM的销售人员是公司问题的主要原因。许多观察家曾经期望他会努力重组销售人员。这些观察家认为IBM的销售人员太庞大而且不灵活,他们的反应太慢而不能改变以符合变化中的顾客需求。然而,格斯特纳尔令许多人感到意外地宣布他延期做出有关IBM销售人员该怎么办的决定。

格斯特纳尔在对他13位高层经理人员的内部备忘录中的总结道:"这对我而言是很明白的,我们目前的市场营销组织运行得不好,即并不经常使我们以最有效率及有效性的方式为我们的顾客服务。"然而,他表示,"我不想在这个时候进行IBM的大的重新改组行动"。他解释说,激进的改革会对顾客的忠诚造成不能接受的风险。因此,他决定尝试使IBM目前的销售额和市场营销系统运营得更好些。

陷入困境

你可能奇怪,IBM——世界上最大最成功的公司之一,如何会陷入这样的窘境。在1993年IBM年度报告的导言中,格斯特纳尔写道:IBM的问题是由于公司未能与行业快速的变化同步。他指出IBM已经变得太官僚,太全神贯注于自己对世界的观点。他提出公司的行动太缓慢,不能将新产品送往市场,而且错过了计算机行业在产品生命周期早期的典型利润。

虽然官僚主义和迟缓是重要的问题,IBM的顾客和观察家认为IBM太全神贯注于自己对世界的观点才是真正的问题。他们指出公司不再聆听顾客的意见。它向顾客兜售计算机主机,而对方要的是中等范畴(Mid Range)系统和个人计算机。当顾客需要解决办法时,它却推销产品。一个前销售人员表示,"我们的培训非常成功,以至于我们可推销任何东西,不管是好的还是坏的。因此在配额的压力下,我们销售顾客并不需要、并不期望和

不能负担的系统”。

IBM 曾经设计它的销售报酬制度鼓励并奖励出售主机系统。另一个前销售人员观察到,“你能推销一台个人计算机,上司会拍拍你的肩膀。你能推销一台中等范围的系统而得到许多佣金。但你卖了一台主机,你简直成了英雄”。

销售人员也经常坚持顾客从 IBM 购买所有的产品,当他看到顾客使用其他卖主的产品就会感到愤慨。还有的销售人员往往缺乏灵活性,他们使用刻板的、通用的市场营销方案做出“一种适合全体情况”的介绍。一个顾客接着说,“他们不愿调整方案去符合一个顾客的需要"……这是我们的事先准备好的标准部件。我们知道这个行得通,请信任我们。”情况就是这样。

改变情况

尽管存在这些问题,格斯特纳尔决定不对 40 000 名销售人员作策略的改变,这意味着他会继续执行前任总裁约翰·阿克尔开始的变革。自 1991 年开始,阿克尔使用地区性编制重组销售人员。高级经理人员作为在他们的区域的主要 IBM 顾客的业务员。这些业务员管理全部顾客关系,包括了解顾客的公司及它的行业。这些经理号召地区产品专家和服务代表共同贡献力量来满足顾客的需求。业务员向分部经理汇报,分部经理向“贸易区”经理汇报,而该经理最后向地区经理汇报。在外国,一国的经理有权控制这个国家所有的销售人员。

阿克尔的方法继续 IBM 的传统注重“一个人对顾客”的方法。业务员的结构使得顾客与一位 IBM 销售人员相互联系而不是从每个 IBM 产品和服务方面来的人打交道。格斯特纳尔之所以不愿意做出改变可能由于一次聚会,在会中公司的 200 位主要顾客告诉他,他们不想被 20 名不同的 IBM 销售人员的访问而弄糊涂。然而,对任何 IBM 的销售人员而言,要熟悉公司提供的大范畴的产品和服务也很困难。一位经理指出:“我们有一本范围很广的销售手册……你不可能是位多面手。”

然而,IBM 已经开始调整它的销售方法。对竞争的加剧,销售额的降低和正在改变的公司购买习性做出反应,IBM 已经拟定“战斗领航员”计划(Fighter Pilot)。这些销售人员是专家,他们通过推销被忽略的产品来增加销售额。而且,阿克尔已经准许有些产品线,如个人计算机和打印机部门发展它们自己的销售人员。他也曾允许一些在精通某些行业的销售人员做实验。

至于给销售人员报酬,IBM 每年 1 月份调整其报酬方案。公司修改计划以促销某些产品或增加在目标区域的市场份额。一位分析家指出一个分支经理有 240 个不同的衡量标准是寻常的事,因为不同的产品群体会制定限额以鼓励销售人员推销他们的产品。直到 1993 年,一个销售人员基本工资(一个人工资的大部分)以外只有 6% 是反映他(她)的销售盈利能力的。1993 年,公司增加以盈利能力为依据的工资比例到 20%。

追求理想的销售人员

许多行业观察家认为格斯特纳尔放弃任何大的销售人员变动的决定仅仅反应了他继续研究这个问题的愿望。一位顾问指出,格斯特纳尔想要等到由于人员削减使 IBM 的职

工在 1991 **年**—1993 **年之间从** 344 000 **降到** 256 000 **之事所引起的骚动安静下来。微软公司主席威廉盖茨建议说,虽然** IBM **以它统一的销售人员而闻名,“……我认为不可避免地他们会摆脱它”。**

问题是: IBM **应该使用什么样的销售人员策略来复苏它下降的销售额和利润,而同时满足顾客和职工的要求**?

案例问题

(1) **你看到** IBM **的销售人员的目标、策略和报酬方面有什么问题**?

(2) **你会给** IBM **销售人员制定什么目标**? **你会建立什么策略、结构和报酬方案来完成你的目标**? **确定你做出每一个决定时所包含的权衡。**

(3) **谈谈你的建议,比如你会如何招聘、培训、监督、激励和评价** IBM **的销售人员。**

第十八章　通过满意、价值和质量建立与顾客的关系

本章学习目标　当你学完本章后，应该能够做到以下几点：

(1) 明确顾客价值和顾客满意的定义。

(2) 解释公司如何通过一个价值链和一种价值传送系统传送价值和满意。

(3) 讨论通过发展关系市场营销吸引新的客户及保留现有的顾客。

(4) 阐明全面质量营销的概念，为质量下定义；并讨论与顾客建立有利关系的重要性。

1934 年，伍斯特橡胶公司(Wooster Rubber)在它的气球产品线中又加上一个不太引人注意的产品：一种橡胶簸箕。它挨家挨户推销定价为 1 美元的簸箕，比竞争者所卖的金属式样的 39 美分簸箕贵得多。但是这种簸箕有其独到之处——它设计良好，经久耐用，而质量极佳，即使售价为 1 美元还是值得一买。伍斯特橡胶公司现在叫做橡胶女仆公司(Rubbermaid)，而这个普通的簸箕成了真正的优胜者。自从那时，导致发展橡胶簸箕的同样概念将橡胶女仆公司(Rubbermaid)从一个昏睡的小镇橡胶产品公司转换成生气勃勃的市场领导者。

今天，橡胶女仆彻底控制了它的分成小块的行业而没有激烈的竞争。它生产了一大批令人眼花缭乱的产品，超过了 5 000 种，从食品容器、垃圾箱、防尘手套、刮勺到玩具车、信箱、自动安装的家具、操场设备和铸模的喂鸟器。它每年销售了 17 亿亿的橡胶和塑料的家用物品、玩具、室外家具和办公室产品。橡胶女仆上升到领导地位可以说很令人惊讶的。仅在过去 10 年或差不多的时间，它的销售额增长了 4 倍而利润上升了 6 倍。它连续 54 年都赢利，连续 44 个季度销售额和收益增长，自 1985 年起每股股票有 18% 的平均收入。《财富》杂志 5 年中每年都将橡胶女仆评为全国最令人羡慕的 10 家公司的第一名或第二名。

橡胶女仆的成功源于一个简单而有效的竞争市场营销战略：始终如一地为顾客提供最好的价值。首先，公司仔细地研究和聆听顾客的意见。它采用人口统计的和生活方式的分析找出消费者的趋势，并进行深度集体访谈和内部产品测试，以了解消费者问题和需要、喜好和厌恶。然后它提供给消费者所想要的一连串实用的、有创造力的和高质量的产品。

橡胶女仆锻造出强大的市场地位。对大部分消费者而言，橡胶女仆的名字已成为优良的价值和质量的金质标准。顾客知道橡胶女仆公司的产品设计精美，制作上乘，所以他们愿意多付钱来拥有这些产品。橡胶女仆的管理当局小心翼翼地保护这个声誉。公司对质量几乎着了迷。在它的严格的质量控制规划下，产品如有一道刮痕就不能离开工厂。

橡胶女仆以寻找新方法为顾客服务而繁荣壮大。革新和新产品发展已在公司成为一种理念。每年公司介绍令人惊讶的 365 种产品。它的目标是从 5 年之内的新产品至少获得 33% 的总销售额, 这个目标它通常都能达到或者超过。公司甚至于将总经理的报酬以新产品在总销售额中所占份量为依据。虽然引入新产品步伐不是很稳, 但橡胶女仆却获得惊人的成功。在一个竞争异常激烈的行业, 所有的新产品几乎有 90% 以失败告终, 而橡胶女仆自夸它的新产品有 90% 的成功率。

为了加速新产品的流量, 橡胶女仆公司指定小规模的小组—— 由市场营销、设计、制造和财务的专家组成—— 50 个左右的产品类型中的每一种都有一个小组负责。这些小组审查新产品的设计并注意在设计、发展和推广阶段的运用。小组以热情对付新产品发展的挑战。例如橡胶女仆的浴室附件、装饰罩子和家庭用产品的经理指出她的“ 浴室小组 ”与肥皂盒、梳妆台边的废纸篓和摆淋浴用品的小推车一起生活, 呼吸。小组成员去商业展览、搜索杂志、浏览超级市场的货架, 以及到世界各地寻找新产品的主意。她说:“ 我们就像海绵。”

橡胶女仆对一般产品的看法通常是简单但又有讲究的改进。例如, 它的拖把桶中的塑料就加上抗细菌剂, 而且是市面上唯一的抗细菌拖把桶。它那新式的、较宽的信箱能使杂志平摆, 不会生锈, 当打开时还能防止雨水渗漏进去, 而且竖起黄旗让你知道什么时候信件已送达。还有它的简单而又时髦的无废弃物午餐饭盒, 特点是塑料容器能装一个三明治, 饮料和另一样东西, 消除了塑料纸包装、牛奶纸盒和其它的废弃物的使用。这种午餐用具售价在 6.99 美元～10.99 美元, 比竞争产品要高。这种多色的午餐盒在担心国内垃圾过多的家长和在学校已被灌输了环保信息的小学生们中风靡一时。

橡胶女仆与它的“ 其他顾客 ”—— 零售商也建立了牢固的关系, 他们经营着 120 000 个销售该公司产品的商店。零售商欣赏公司始终如一的高质量, 较大的利润, 杰出的服务和强大的消费者吸引力。实际上橡胶女仆最近荣获“ 本年的最佳商贩 ”的称号是由大众商品行业所授。它主动地与迅速成长的折扣商店如沃尔玛和凯玛特等联盟, 它们销售大量的家用物品。它创造了“ 橡胶女仆小商店 ”, 整个部门在店内只销售该公司的产品。例如特威范卢(Twin Valu) 商店设立 10 个 24 英尺长的货架摆橡胶女仆公司的产品, 取代了 20 英尺～490 英尺货架的竞争产品。结果, 大部分橡胶女仆的竞争者获得货架空间都有困难。

因而, 橡胶女仆完成了一个杰出的市场营销公司必须做的事, 以建立和保持它的领导地位。就如一位行业分析家所下的评论: 橡胶女仆有能力无瑕地执行策略。有些有关橡胶女仆的事简直是奇迹, 对竞争者而言太难重复了。该公司强有力地将自己定位, 并通过给消费者提供最好的价值而获得竞争的优势。它为它的行业树立榜样, 并通过不断的革新使竞争者陷入绝境。最后, 它在经常寻求给消费者传递更有价值的商品中发展了一连串的有用的高质量的产品。实际上, 有些观察家怀疑橡胶女仆是否能保持它的目前的热情的步伐。他们问道: 公司还能再找到多少新产品和方法? 橡胶女仆的一位总裁回答:“ 这有点像 1900 年, 那时有立法要关闭专利局, 国家确信每种能发明的东西都已经发明了, 但是就新的有销路的方法为我们的顾客服务这一点, 我们从来没有用完主意。”

今天的公司面临了几十年来最难对付的竞争, 而且事情还会愈来愈严峻。在前面几章, 我们曾表明在今天的激烈竞争的市场中, 公司必须要从一种产品和销售的哲学转移到

顾客和市场营销的哲学。这一章要更详细地讨论公司如何能赢得顾客及在绩效上超过竞争者。答案在于市场营销的概念—— 在符合及满足顾客需求上做得更好。

在卖方的市场—— 那些以缺少和近乎垄断为特点的—— 公司不会尽力去取悦顾客。今天,例如在东欧,上百万的消费者不高兴地排长队等候数小时之久才能买到价高质次的服装、盥洗用品、家庭用具和其它产品。生产厂家和零售商并不关心顾客是否对商品和服务满意。卖主对市场营销理论和实践也很少注意。

在买方的市场,相反,顾客能从一大批商品和服务中加以选择。在这些市场中,如果销售者不能交付给顾客能接受的产品和服务质量,他们会很快将顾客让给竞争者。而且今天被认为能接受的产品对明天更加苛求的顾客可能就不能被接受。顾客受教育愈来愈高并且更苛求,同时他们对质量的期望由于优越的制造商和零售商的经营而被提高了。许多美国行业在最近几年的衰退—— 汽车、照相机、机械工具、消费者电器—— 提供了证据,即公司仅提供一般质量的商品而又被优秀的竞争者所攻击会损失消费者。

为了成功,或者单纯的生存,公司需要一种新的哲学。为了在今天的市场获胜,公司必须以顾客为中心(Customer-Centered)—— 它们必须向目标顾客递交优越的价值。它们必须在建立顾客而不仅是建立产品方面变得熟练。

太多公司认为赢得或保持顾客是市场营销或销售部门的工作。但是成功的公司应该了解市场营销不能单独完成此事。事实上,它虽然扮演了主要的角色,市场营销在吸引和保持顾客方面只能是一个合作者。世界上最好的市场营销部门不能成功地推销不符合顾客需求的制作差的产品。只有在所有部门和员工组成团队形成一个有竞争力的优秀顾客价值交付制度(Customer Value Delivery System)的公司其市场营销部门才能有效。

想一想麦当劳快餐店,人们蜂拥到 11 000 家遍布世界各地的麦当劳餐馆,不仅仅是因为喜爱吃该连锁店的汉堡包。人们成群地到该店也是因为它的制度,绝不仅仅是它的食品。在全世界麦当劳精心调配的系统形成了公司称为 QSCV 的高水平的制度—— 质量(Quality)、服务(Service)、清洁(Cleanliness)和价值(Value)。这个制度包含了许多内部和外部的成分。麦当劳之所以在某种程度上有效是它成功地与职工、享有特许权者,供应商,以及其他人士合作共同交付卓越的高顾客价值。

这一章讨论顾客—价值产生市场营销哲学和顾客为中心的公司。它论及几个重要的问题:什么是顾客价值和顾客满意?主要的公司如何组织去产生和递送高价值和满意?公司如何能保留现有的顾客以及赢得新的顾客?公司如何能实行总的质量市场营销?

第一节 顾客价值和满意的定义

在 35 年前,彼得·德鲁克教授很有洞察力地评述公司的首要任务是“创造顾客”(to create customers)。然而创造顾客可以说是一项困难的任务。今天的顾客面临着大批量的产品、品牌选择、价格和供应商。公司必须答复一个主要的问题:顾客应如何做出选择?

回答是顾客选择市场营销中的商品,它能给予他们最大的价值。顾客在搜寻费用及有限的知识,流动性和收入的限制范围内,希望得到最大的价值。他们形成价值的期望,并按照此期望行动。然后他们比较在消费中所获得的真正价值与期望的价值,这会影响他们的

满足和再购买行为。我们现在来更仔细地讨论顾客价值和顾客满意的概念。

一、顾客价值

顾客从他们认为提供最高顾客交付价值(Customer Delivered Value)的公司购买产品,这个价值即总的顾客价值和总的顾客成本之间的差数(请见图18-1)。举例来说,假如有一家大的建筑公司希望购买一台推土机用在居民区的建筑工程上。它希望买一台可靠、坚固和性能好的推土机。它可在美国卡特匹勒(Caterpillar)公司或日本小松(Komatsu)公司之间选购一台推土机。两家公司的销售人员细心地对买主介绍了各自的商品。

	总的顾客价值	(产品,服务,全体职工和形象价值)
减	总的顾客成本	(货币的,时间,精力和心理的成本)
等于	顾客交付价值	(对顾客的"利润")

图18-1 顾客交付的价值

建筑公司评估这两种相互竞争的推土机以找出哪一种提供了最大的价值。它将4种来源的价值——产品、服务、全体职工和形象综合进行评估。首先,它判断卡特匹勒的推土机提供了较高的可靠性、耐久性和性能。其次,它也判定卡特匹勒有较好的附带服务——送货、培训和维修。顾客认为卡特匹勒的职工更有知识,也很负责。最后,它将卡特匹勒的声望摆在较高的价值地位。因而顾客决定卡特匹勒公司比起小松公司提供了更多的总的顾客价值(Total Customer Value)。

是否建筑公司买卡特匹勒的推土机呢? 不一定。公司还要查看购买卡特匹勒的推土机和小松推土机之间的总的顾客成本(Total Customer Cost)。首先,买主要比较它必须付给每个竞争者的产品价格。假使卡特匹勒的推土机比小松的贵很多,较高的价格可能抵消了较高的总的顾客价值。再者,总的顾客成本包含的不仅是货币成本。正如亚当·史密斯先生在200多年前所指出的:"任何东西的真正价值是获得它的辛劳和麻烦。"总的顾客成本也包括买主的预料的时间、精力和心理的成本。建筑公司将评估这些成本和货币成本以形成一个它的成本的完善估算。

现在该公司比较总的顾客价值和总的顾客成本并决定总的卡特匹勒推土机的交付价值。以同样方式,它对小松的推土机的总交付价值进行评估。然后这家公司将从能提供最高交付价值的竞争者那儿购买所要的产品。

卡特匹勒又如何使用买主决策的概念来帮助它成功地向买主推销它的推土机呢? 卡特匹勒可以在三种方法上改进它的销售。第一,卡特匹勒可以通过改进产品、服务、人员和形象的利益来增加总的顾客价值。第二,卡特匹勒能通过减少买主的时间、精力和心理上的成本来降低买主的非货币成本。第三,卡特匹勒可通过降低它的价格、提供较容易的销售条件,或在较长的时间,降低其推土机的经营或维修成本来减少买主的货币成本。

假设卡特匹勒实行了顾客价值评估并得出结论:买主认为卡特匹勒所出售的推土机价值为200 000美元。更进一步假设卡特匹勒生产推土机的成本为140 000美元。这意味着卡特匹勒出售的商品潜在地产生60 000美元(200 000美元- 140 000美元)的总附加价值。卡特匹勒需要将它的推土机的价格定在140 000美元和200 000美元之间。假使它

的价格少于 140 000 美元，它不能补偿其成本。假使它的定价超过 200 000 美元，价格将超过总的顾客价值。卡特匹勒的要价将决定有多少总的附加值交付给买主，而有多少将流向该公司。例如，假使卡特匹勒要价 160 000 美元，它将 40 000 美元的附加值给予顾客并保留 20 000 美元作为它自己的利润。假使卡特匹勒定价为 190 000 美元，它仅给予顾客 10 000 美元的总附加值并保留 50 000 美元作为自己的利润。当然，卡特匹勒的价格愈低，它出售的商品的交付价值就愈高，因此，顾客从卡特匹勒购买的激励也愈高。交付价值应该被视为"顾客的利润"。假定卡特匹勒想赢得此项买卖，它必须比小松提供更多的交付价值。

有些营销者可能会合理地辩论买主如何在产品抉择中选择的概念太理性了。他们可能引用例子来说明买主并没有以客观衡量的最高交付价值来选择出售的商品。例如，假使卡特匹勒公司的销售人员使建筑公司确信，考虑到与售价有关的利益，卡特匹勒的推土机提供了较高的交付价值。但顾客可能仍然决定购买小松的推土机。为什么买主会做出这种显然非价值最大的购买呢？可能有许多解释。举例来说，可能建筑公司的买主与小松的销售人员有着长期的友好关系。或者公司的买主是在公司严格的命令下去购买最低价的产品。或者建筑公司以短期的绩效来奖赏其买主，使得他们选择较便宜的小松推土机，即使卡特匹勒机械性能较好并且在长期的操作中较为便宜。

很显然，买主在不同的限制中运营而且有些时候做出的选择更注重个人的利益而非公司的利益。然而，"顾客-交付-价值"框架应用到许多情况并产生丰富洞察力。这个框架建议卖主必须首先估算与他们自己和竞争的市场营销的出售物有关的总的顾客价值与成本，以决定他们自己出售的商品如何以顾客交付价值来表示。假设一个卖主发现竞争者交付较大的价值，他有两种选择。他可以通过加强或扩大产品、服务、人员或出售物的形象利益来增加总的顾客价值。或者通过降低其价格和简化订货和送货过程来减少总的顾客成本。

二、顾客满意

消费者对市场销售的产品的价值进行判断，并根据这些判断做出购买决策。顾客对购买的满意程度依靠有关购买者期望的产品性能。一个顾客可能经历过不同程度的满意。假使产品的性能不及期望的那么高，顾客感到不满意。假使性能符合期望，顾客感到满意。假使性能超过期望，顾客会非常满意或高兴。

但是买主如何形成他们的期望？期望是根据过去的购买经验，朋友和同事的意见，营销者和竞争者的信息及承诺。市场营销者必须小心制定出正确的期望水平。假若他们定的期望太低，他们可以满足购买的人但无法吸引足够的买主。相反，如果他们将期望提得太高，买主很可能会失望。例如，假日旅馆在几年前主办一个宣传活动称为"毫不惊奇"，它保证自始至终的没有烦恼的住宿和服务。然而，假日旅馆的客人仍然遭遇到一大堆问题，而由宣传活动产生的期望使顾客更不满意。假日旅馆最后只好撤销这种宣传活动。

今天一些最成功的公司还是要提高期望，并交付符合的性能。这些公司着手总的顾客满意。例如本田(Honda)公司声称"我们的顾客如此满意的一个理由是我们不满意"。西格纳(Cigna)发誓："我们永远不会 100% 满意直到你也是。"这些公司目标高，因为它们知道

仅仅满足的顾客当一个较好的商品被推销时很容易转换到另一家供应商。例如,美国电话电报公司的一项研究表明,70%的对一个产品或服务表示满意的顾客,仍然会转到竞争者的商品。相反,高度满意的顾客则很少准备转换。一项研究显示,75%的丰田汽车拥有者对丰田车非常满意,并且有75%说他们会再买丰田车。因而,顾客高兴产生了一种对产品和服务感情上的密切关系,而不仅仅是理性的偏好,这样创造了高度的顾客信任。

如今成功的公司追踪它们顾客的期望,理解公司的业绩和顾客满意。然而,顾客满意度的衡量只有在一种竞争的关系中才有意义。举例来说,公司可能高兴地发现80%的顾客说他们对其产品满意。然而假使一位竞争者获得90%的顾客满意,并向100%的目的进军,那么该公司可能发现,它的顾客正转向竞争者。因此,公司必须监督他们自己以及竞争者的顾客满意业绩。

以顾客为中心的公司,顾客满意既是一个目的也是公司成功的一个主要因素。这些及其它公司了解到高度满足的顾客为公司产生几种利益。他们对价格不很敏感并且很长一段时间他们一直是顾客。当公司介绍相关的产品或做了改进,他们会在一段时间内再多购另外的产品。而且他们会对别人称赞这个公司和它的产品。

虽然以顾客为中心的公司企图交付比竞争者高的顾客满足,它并不想将顾客满足增到最大的程度。一个公司总是可以通过降低其价格或增加其服务来增加顾客满足,但这可能导致较低的利润。除了顾客,公司还有许多与它有利害关系的人,包括职工、经纪人、供应商和股东。花费太多钱增加顾客满意可能转移了使其他“合伙人”满意的资金。因而,市场营销的目的是产生有利的顾客价值。最终,公司必须交付高水平的顾客满意而在同时至少要向公司的其他有利害关系的人交付水平可以接受的满足。这需要一种非常微妙的平衡:营销者必须继续产生更多的顾客价值和满意,但是不要“将整个家产都送掉”。

第二节　交付顾客价值和满意

顾客价值和满意在营销者的成功处方中是重要的成分。但需要什么来产生或交付顾客价值呢?为了解答这个问题,我们要审查价值链和价值交付系统的概念。

一、价值链

迈克尔·波特教授提出价值链(Value Chain)是识别产生更多顾客价值(请见图18-2)方法的主要工具。每一个公司都包含着一系列活动,进行着设计、制造、推销、交付和支持公司的产品。价值链将公司分成9个创造价值的活动,努力去了解在特定业务中的费用情况以及竞争差异的潜在原因。这9个创造价值的活动包括5个主要的活动和4个辅助活动。

主要活动包括将物资引入企业(运入后勤),使它们运转(经营),将它们送出(运出后勤),推销它们(市场营销和销售),并为它们维修保养(服务)。辅助活动是在每个主要活动中发生。例如采购包含着为每种主要活动获取不同的生产需要——仅有一小部分的采购由采购部门来完成。技术发展和人力资源管理在所有部门都存在。公司的基础设施包括一般管理、计划、财务、会计和法律及政府事务的管理费用,这些都由所有的主要和辅助活

动所产生。

在价值链的概念下，公司应该在每种创造价值的活动中审查成本和业绩以求得改进。它也应该估计竞争者的成本和业绩作为基准点。到了公司能比起其竞争者更好地执行某些活动的程度时，它能达到一种竞争的利益。

公司的成功不仅依靠每个部门如何执行它的工作，还要看不同的部门的活动能如何协调。很多时候，个别部门只追求它们本身利益的最大化而非整个公司和顾客。例如，信用部门试图通过提高信用标准来减少呆账；当时，销售人员因此受到挫折而顾客必须到其它地方去购买。一个分配部门可能为了省钱将货物由铁路来运输；那么这种情况下顾客只好等着。在每种情形下，每个部门都筑起一道妨碍传送优质质量顾客服务的墙。

图 18-2　价值链

要克服这个问题，公司应该更加强调核心业务过程的平稳管理，大部分包含许多功能部门的投入和合作。其中，这些核心业务过程包括：

—— 产品发展过程：所有参与识别、研究和发展快速、高质量和合理成本的新产品的活动。

—— 存货管理过程：所有关于开发和管理原材料、半成品材料和成品的适量存货的工作，这样有足够的供应可利用而又避免库存过剩太多的成本。

—— 订货到付款过程：所有参与接受订货，核准它们，及时发货和收款的活动。

—— 顾客服务过程：所有参与使顾客容易在公司内接触到适当的部门以获得服务、答复和解决问题的活动。

成功的公司在管理这些和其它核心过程发展了优越的能力。转过来，精通核心业务过程给予这些公司相当多的竞争优势。例如沃尔玛公司的实力之一是它在处理存货管理和订货流程的优越性。当个别的沃尔玛商店出售它们的商品，销售信息不仅传到沃尔玛的本部，而且传到沃尔玛的供应商，他们将重置商品很快运到沃尔玛商店，其速度几乎与商品从货架上移走一样快。

二、价值交付系统

在寻求竞争优势时，公司需要超越它自己的价值链并调查它的供应商和经销商，最终掌握其顾客的价值链。更多的公司如今与其他的供应链的成员“合伙”以改善顾客价值交付系统(Customer Value Delivery System)的业绩。坎贝尔(Campbell)汤料公司经营着一个够格的供应商方案，在方案中它制定对供应商的高标准并仅仅选择几个愿意达到它对质量、及时发货和不断改进的严格要求的供应商。然后坎贝尔指定它的专家和供应商一起工作以经常地改进他们的共同绩效。

相似地，本田公司设计了一个方案，密切地和它的供应商合作帮助他们降低成本和改

进质量。例如,当本田公司选择了唐纳利公司供应所有它在美国制造的汽车的镜子,它派遣工程师云集在唐纳利的工厂,寻找改进它的产品和操作的方法。在第一年本田就帮助唐纳利降低了 2% 的成本。由于它改进了绩效的结果,唐纳利对本田的销售额不到 10 年,由每年 500 万美元增加到超过 6 000 万美元。转过来,本田已得到一个有效的、低成本的高质量零件供应商。本田与唐纳利和其他供应商的合作关系的结果是,本田顾客从较低的成本、较高的质量的汽车中获得利益。

一个杰出的价值交付系统将斜纹布裤制造商列维·施特劳斯与它的供应商和经销商结合起来(请见图 18-3)。列维·施特劳斯的主要零售商之一是西尔斯(Sears)百货店。每晚,通过电子数据交换(Electronic Data Interchange, EDI),列维·施特劳斯获知通过西尔斯及其它主要商店出售的列维·施特劳斯斜纹布裤的大小和式样。然后列维·施特劳斯向它的织物供应商米利肯公司订购更多的料子。转过来,米利肯公司又传达了向它的纤维供应商杜邦公司订购更多的纤维。用这种方式,在供应链的合伙人利用最新的销售信息来制造它出售的商品,而不是根据潜在的不正确的销售预测来制造商品。这就是被认为的一种快速反应系统(Quick Response System),在此系统中,商品被需求所"拉"而不是被供应所"推"。

图 18-3　列维·施特劳斯的价值交付系统

当公司努力使自己更有竞争力时,具有讽刺意味的是,它们变得更加注意合作。公司以往都将供应商和经销商视为成本中心,而且在一些情况下,当作对手。然而今天它们小心地选择合作伙伴,并制订相互有利的策略。在今天的市场,愈来愈多的竞争不再发生在个别的竞争者之间,而在这些竞争者所创造的价值交付系统之间。因此,如果列维·施特劳斯建立了一个比其他竞争者更有效的价值交付系统,它会赢得更多的市场份额和利润。

因此,市场营销不再被认为是一个销售部门。那种市场营销观点只给它责任去制定一个促销导向的市场营销组合,不太提起有关产品特性、成本和其它重要的因素。在新的观点上,市场营销负责设计和管理一个优越的价值交付系统以达到目标顾客的细分市场。如今的市场营销经理必须想着销售今天的产品也要考虑如何促进改善产品的发展,如何在管理核心业务过程与其它部门积极合作,及如何建立较好的外部伙伴关系。

第三节　保留顾客

除了在供应链上公司和其合伙人建立较强的关系,今天它们还必须设法发展和它们

最终的顾客的牢固纽带和信任。在过去,许多公司将顾客认为是理所当然的。顾客往往没有许多可选择的供应商,或者其他供应商在质量和服务上也一样差,或者市场成长得如此快,以至于公司不担心要充分满足其顾客。一个公司每周损失 100 个顾客但又获得另外 100 个顾客并为它的销售感到满意。这样的公司,以“有漏洞的水桶”企业理论来经营,相信总是有足够的顾客来替代背叛的顾客。然而顾客大换班牵涉到较高的成本,假使一个公司保留所有 100 个顾客,并且没有获得一个新的顾客其成本要比上述情况低。

一、损失顾客的成本

公司必须非常注意它们顾客的背弃率(defection rate),并采取步骤去降低它。首先,公司必须明确及衡量它的顾客保留率。然后它必须识别顾客背弃的原因并决定哪些原因可以减少或消除。公司需要准备一个频率分布表显示顾客由于种种原因背弃的百分比。对于离开该地区的顾客或停止营业的企业,公司是没有办法挽留住的。但是对于因为劣等品、较差的服务或价格太高而离去的顾客公司还有很多事可做。

公司能估计当顾客不必要地离去时它们损失多少利润。对一个个别的顾客而言,这就是顾客的有生时间价值。对一群失去的顾客而言,一家主要运输公司估计其利润损失如下:公司有 64 000 个客户。今年由于劣质服务损失了 5% 的客户(3 200 个客户)。平均损失一个客户收入要减少 40 000 美元。因此公司损失 3 200× 40 000 美元= 128 000 000 美元的收入。如果盈利是销售额的 10%,公司在一年内不必要地损失了 12 8000 000 美元的利润。

公司需要计算花多少钱来降低背弃率。如果费用低于损失的利润,公司应该花费那些钱以降低顾客的背弃。在这个例子中,假使运输公司能花少于 1 280 万美元来保留所有这些客户,它这样做是明智的。

二、顾客保留的必要

今天,杰出的公司全力以赴地保留它们的顾客。许多市场已经饱和,而且没有太多新的顾客进入大部分范畴。竞争正在增加,吸引新顾客的成本也在上升。在这些市场,吸引一位新顾客所花的费用可能 5 倍于使一个现有的顾客高兴所花的钱。进攻性的市场营销典型地要比防守性的市场营销更费钱,因为它要做大量工作和花很多钱去劝诱满意的顾客舍弃竞争者。

不幸的是,古典的市场营销理论和实践将重点放在吸引新顾客而非保留现有的顾客的技巧上。强调的是创造交易而非关系。讨论集中在预售活动和销售活动而不是售后活动。然而如今,更多的公司认识到保留目前的顾客的重要性。根据一个报告,将顾客的背弃只要降低 5%,公司的利润就能改进 25%~85%。不幸的是,大部分公司会计制度没有显示出忠实顾客的价值。

因此,虽然许多现有的市场营销集中在营销组合创造销售和新的顾客,公司的第一道防线在于顾客保留。最好的顾客保留方法是传递由坚强的顾客忠诚得来的高度顾客满足感和价值。

三、关键：顾客关系市场营销

关系市场营销(Relationship Marketing)包括创造、维护和加强与顾客及其他有关人员的牢固关系。愈来愈多的市场营销从集中在个别的交易转移并朝向注意建立充满价值的关系和价值交付网络。关系市场营销更适应于长期运作。目的是给顾客交付长期的价值，而且成功的衡量是长期的顾客满意。关系市场营销需要所有的公司部门作为一组共同致力于为顾客服务。它包括建立各阶层的关系——经济的、社会的、技术的、法律的——形成高度的顾客忠实。

我们能区分由购买公司产品如一辆汽车或一件工业机器的顾客所形成的 5 种不同层次的关系：

—— 基本的：公司销售人员出售产品但在任何情况都不追踪。

—— 有反应的：销售人员出售产品并鼓励顾客无论何时当他或她有任何问题时打电话来。

—— 负有责任的：销售人员在出售产品不久打电话给顾客核对是否产品达到顾客的期望。销售人员也恳求顾客提出对任何产品改进的建议和不满之处。这种信息帮助公司继续改进产品。

—— 前摄的：销售人员或公司的其他人员不时地打电话给顾客建议有关改进的产品用途或有助的新产品。

—— 伙伴关系：公司不断地与该顾客及其他顾客合作以发现交付较好价值的方法。

图 18-4 显示一个公司的关系市场营销策略依靠它有多少顾客及他们的盈利能力。例如，公司对许多薄利的顾客实行基本的市场营销。因此，H. J. 海斯不会打电话给所有购买西红柿酱的人以表示感谢他们的光顾。最多，海斯通过设立一个顾客信息服务而有所反应。在另一极端，仅有少数顾客而利润很高的市场，大部分卖主会移向伙伴关系市场营销。例如，波音公司会与联合航空公司(United Airlines)紧密合作来设计它的飞机，并保证波音飞机能充分满足联合航空公司的需求。在这两个极端的情况之间，其它层次的关系市场营销是适合的。

图 18-4　关系层次作为利润幅度和顾客数量的函数

一个公司能用什么特殊的市场营销工具来发展较强的顾客纽带和满意呢？它可采用三种顾客建立价值方法的任何一种，财务的、社会的或结构的。

1. 财务上的利益

第一种建立价值的方法主要依靠对顾客关系加入财务上的利益。例如航空公司提供了经常旅客方案，旅馆对它们的常客在同样价格上提高房间档次，而超级市场给予惠顾退款。

宝洁公司最近对它的佳洁士(Crest)牙膏提出一个独一无二的退钱保证来致力于与

顾客建立长期的纽带。宝洁在广告中给了一个免费电话,顾客可以通过电话参加佳洁士退钱保证计划(Money Back Guarantee Program)。它为有牙病的病人提供评估表格,病人将此表带到牙医处,请他检查虫牙和牙垢,然后将情况登记在表中。在使用佳洁士6个月后,购买者再回到牙医处作第二次检查。那些买了佳洁士牙膏但牙齿状况没有改进的人可以获得退款。除了保证顾客为佳洁士提供了价值,这种促销还帮助宝洁公司建立一个包含在表格上签名的家庭的牙齿历史的顾客数据库。利用这个数据库,宝洁公司可以由向顾客提供另外的有关产品和服务来扩展和他们的关系。

2. 社会的利益

虽然这样的方案和其它的财务的激励树立了顾客的偏好,但它们很容易被竞争者模仿,因而不能永远区分公司所推出的优惠。第二种方法是在财务的利益上再加社会的利益。在此公司的职工通过了解个别顾客的需求,然后使产品和服务适应个别需要和个人化,并以此来增加与顾客的社会纽带。例如里茨卡尔登(Ritz Carlton)的职工将顾客作为一个人来对待,而不是没有名字、不露脸的大众市场的成员来看待。无论何时只要可能,他们对到旅馆来住宿的客人都以名字相称并每天给予他们热情的欢迎。他们将客人的特殊爱好记录到公司的顾客数据库中,世界各地的里茨连锁店都能接触到这个数据。一位住宿在加拿大蒙特利尔城里茨旅馆的客人曾要求有一个泡沫塑料枕头,当他或她数月之后住进亚特兰大的里茨旅馆时惊喜地发现已经有一个同样的枕头在房中等候。

为了与顾客建立较好的关系,在1994年夏天萨顿(Saturn)汽车公司邀请了所有它的车主几乎700 000人到它在田纳西州春山镇造车厂举办一个"萨顿返家节"。两天的节日包括家庭活动参观工厂,体力挑战活动设计来树立信任和团队精神。萨顿负责公司交流的经理说"返家聚会是另一种建立关系的方法,而它表示我们对待我们的顾客与其它的汽车公司不同"。

3. 结构的联系

第三个建立牢固的顾客关系的方法是在上述两项外再加上结构的联系。例如,一个企业的市场营销者可能为顾客提供特殊的设备或计算机连接以帮助他们管理订货、发放工资、或存货。麦坎逊(Mckesson)公司,一个主要的药品批发商已经在它的电子数据交换(EDI)系统投资数百万美元以帮助小的药店管理它们的存货、订货账目及它们的货架空间。另外一个例子,联邦快递(Federal Express)利用它的动力规划(Powership Program)提供给20 000家以上的顾客公司,使它的最佳顾客不背弃到如联合邮包服务(UPS)公司这样的竞争者那边。它免费使动力顾客计算机连网到联邦快递的总部。顾客公司可用这台机器来核对他们自己的联邦快递包裹状况或者那些他们为他们的顾客运出的邮包。为了进一步加强它与重要顾客的关系,联邦快递每日对它的1 000名动力顾客进行民意调查寻找改进为他们服务的方法。

关系市场营销的意思是机构必须集中在管理它们的顾客和产品。同时,虽然许多公司正坚定地走向关系市场营销,公司不想与每个顾客有这样的关系。实际上,每个公司都有令人不快的顾客。目标是决定哪些顾客与竞争者相比公司能更有效地服务。公司必须判断哪一部分市场及哪些特殊顾客将会有利。

四、最后的测试: 顾客盈利能力

最后, 市场营销是吸引和保留有利的顾客的艺术。然而, 公司往往发现 20%～40% 的顾客不盈利。而且, 许多公司报导他们最盈利的顾客不是最大的顾客, 而是他们中等规模的顾客。最大的顾客要求较多的服务并收到最大的折扣, 因此降低了公司的利润水平。最小的顾客按足价付款并受到较少的服务, 但与小顾客做交易的费用降低了它们的盈利能力。在许多情况下, 中等规模的顾客他们付的价格接近足价并受到好的服务是最有利的。这可帮助解释为什么许多大公司曾经只针对大的顾客现在正向中等市场进攻。

一个公司不应该试着追求和满足每个顾客。而且, 公司不应该有试着去满足每个顾客的怪想。有些机构试图提供顾客建议的任何东西和每件东西。然而, 虽然顾客往往提出好的建议, 他们也建议了公司不能有利地进行的行动。市场的聚焦并不意味着盲目地跟随着这种建议。恰恰相反, 它意味着做出有纪律的选择对哪些顾客进行服务, 哪些特殊的利益要传递或拒绝。例如, 庭院旅馆(玛丽奥特的较便宜的汽车旅馆) 的商业顾客开始要求玛丽奥特旅馆那种水平的商业服务, 庭院旅馆应该说" 不 ", 假如这种服务只会混淆玛利奥特和庭院系统的各自定位。

什么能使一个客户获利?一个获得利益的客户是一个人, 一个家庭, 或公司, 他们的收入在一段时间内超过公司吸引、销售和服务该客户所花的成本, 而且这成本是一个可接受的数额。这个定义强调一生的收入和成本, 不是一个交易所获的利润。这里有一个顾客一生价值的戏剧性的说明:

斯图·伦纳德经营着一家非常盈利的独家超级市场。他说每当他看到一个生气的顾客他即看到 50 000 美元要从他店中溜走。为什么? 因为他的一般顾客每周约花 100 美元, 每年约 50 周, 并继续留在这个地区 10 年。假使这个顾客有一次不愉快的经验并转到另一超级市场, 斯图·伦纳德就损失了 50 000 美元的收入。假使失望的顾客将自己不幸的经验告诉其他顾客并使得他们也不在这家商店买东西, 那么损失会更大。

汤姆·彼得斯是几本有关管理卓越的书的著名作者, 他经营的企业每月要花 1 500 美元在联邦快递的服务上。他的公司每年 12 个月都要花这么多的费用, 并预期至少还会做 10 年的生意。如果联邦快递赚 10% 的利润, 那么彼得斯一生的业务将为联邦快递贡献 18 000 美元的利润。假使彼得斯从一个联邦快递车的司机处得到低劣的服务或者竞争者提供较好的服务, 联邦快递的所有利润就有风险。

公司应积极衡量顾客价值和盈利能力。图 18-5 显示了一种盈利能力分析的有用形式。顾客形成直列而产品或服务形成横行。每一格子包含销售一种特定的产品或服务给一个特定的顾客的盈利能力符号。顾客 C_1 非常有利——他或她买三种盈利的产品, 产品 P_1, P_2, P_3。顾客 C_2 产生混合的盈利能力, 购买一个盈利产品和一个不盈利产品。顾客 C_3 由于购买一个盈利产品和两个非盈利产品(" 为招揽顾客而亏本出售的商品 ")造成损失。公司对像 C_3 这样的顾客应做些什么? 首先公司应提高它的不太赚钱的产品的价格或者排除它们。其次, 公司也可试着交叉销售它的盈利产品给它不盈利的顾客。假使这种行动造成像 C_3 这样的顾客背弃, 这可能是好事。事实上, 公司可能通过鼓励它的非盈利顾客转到

图 18-5　顾客/产品盈利能力分析

竞争者那里而得利。

第四节　实施总的质量市场营销

顾客的满意程度和公司的盈利能力与产品和服务质量紧密相连。较高的质量使顾客较为满意而在同时维持了较高的价格和经常较低的成本。因此，质量改进方案通常增加盈利能力。著名的市场营销策略的利润影响(PIMS)研究显示，在相对产品质量和盈利能力之间有高的相关性。

改进产品和服务质量的任务应是公司的首要任务。日本公司在全世界引人注目的成功大部分是它们将优越的质量注入产品而致。多数顾客将不再忍受低劣或一般的质量。今天的公司假使它们要留在竞争行列中，别无选择只有采用质量概念，且不说有利润。通用电气公司董事长小约翰 · 韦尔奇说："质量是顾客忠诚的最好保证，我们对抗外国竞争者的最强防卫，以及维持增长和收益的唯一途径。"

质量的定义曾经不同地解释为"适合使用"、"符合要求"和"免除变动"。美国质量控制协会对质量的定义是产品或服务的特征和特性的总体，凭着它的能力去满足表明的或隐含的需要。这很显然是以顾客为中心的质量定义。它建议无论何时公司的产品和服务符合或超过顾客的需要、要求和期望，它已经交付了质量。一个公司能大部分时间满足大部分顾客的需求就是一个质量公司。

区分性能质量(Performance Quality)和合格质量(Conformance Quality)是很重要的。性能质量指一个产品履行其功能的水平。例如梅塞得斯(Mercedes)提供了比大众汽车(Volkswagen)更高的质量；它乘坐平稳，操作方便，比较耐用。它更贵并销售给较高收入及要求的市场。合格质量(Conformance Quality)属于没有缺点的产品和产品交付特定的水平的持久性。因而梅塞得斯和大众汽车可以说都对它们各自的市场提供了相等的合格质量到每种都一致地交付它的市场期望的程度。一辆 50 000 美元的车符合了所有它的要求是一辆高质量的车，一辆 15 000 美元的车一样能达到所有它的要求，也是高质量的车。但是假使梅塞得斯操作起来很差，或者假使大众汽车节油效果不好，那么两种车都不

能交付质量,顾客的满意程度因此受到损害。

一、全面质量管理

全面质量管理(Total Quality Management, TQM)这个概念在80年代席卷了董事会会议室。许多公司采用了TQM用语但不是实质。另外的公司将TQM当作所有公司问题的万灵药。还有一些公司着迷于狭隘地解释TQM原则,忽略了对顾客价值和满意程度的关心。结果许多TQM方案在80年代开始的都失败了,造成最近对TQM强烈和不利的反应。但是当应用在创造顾客满意程度的前后关系上,全面质量原则仍然是成功所必须具备的。虽然许多公司不再使用TQM的标记,对大部分主要公司顾客推动的质量已成为营业的一种方法。它们应用"质量收益(Return On Quality, ROQ)"的概念,并确定它们提供的质量是顾客要求的质量。这种质量,转过来会导致改进销售额和利润。

全面质量是创造顾客价值和满意程度的关键。就如市场营销是每个人的工作,全面质量也是每个人的工作:

市场营销者如不学习质量改进、制造和操作等事宜就会变得过时。职能市场营销的日子已经消失。我们担负不起将自己作为市场研究者,广告人员,直接市场营销者,市场营销策略家—— 我们必须将自己当作使顾客满意的人—— 顾客拥护者聚焦整个程序。

二、市场营销对全面质量的作用

市场营销在以质量为中心的公司有两个责任。第一,市场营销管理必须参与制定设计来帮助公司获得全面质量优胜的策略和政策。第二,市场营销必须交付营销质量和生产质量。它必须履行每个市场营销活动—— 研究、销售培训、广告、顾客服务和其它—— 到达高的标准。

市场营销者在协助他们的公司解释和交付高质量的商品和服务给目标顾客中扮演着重要角色。首先,市场营销者在正确地识别顾客的需要和要求以及向产品设计者沟通顾客的期望方面负有主要的责任。其次,市场营销者必须确定顾客的订单正确和及时的供应,并核对在使用产品时,顾客是否已接受适当的指导、培训和技术协助。第三,市场营销者在售出产品后还必须与顾客接触以确信他们保持满意。最后,市场营销者必须收集和转达顾客对产品和服务改进的意见给公司的有关部门。

同时,具有讽刺意味的是一个研究发现市场营销人员比其它任何部门更多地负责顾客的投拆(35%)。市场营销的错误包括一些销售人员为顾客订购了特殊性能的产品,但又没有及时通知制造部门作这种改变的情况。

这里的含义是市场营销者必须花时间及精力不仅改进了外部市场营销,而且改进内部的市场营销。市场营销者必须是顾客的看门人和护卫者,当产品和服务不对则大声为消费者抱怨。市场营销者必须保证"给予顾客最佳的解决办法"的标准。

本章小结

今天的顾客在他们能买的产品和服务面临愈来愈多的选择范围。他们根据他们对质

量、价值和服务的理解做出选择。公司需要了解顾客价值和满意的决定要素。顾客交付价值是总的顾客价值和总的顾客成本之差。顾客经常选择使他们的交付价值最大的推销商品。

顾客满意是购买者经历了一个公司的业绩实现了他们期望之后的感觉。当顾客的期望得到充实他们感到满意, 当他们的期望被超越了他们会很高兴。满意的顾客趋向于更长时间保持忠诚, 买更多商品, 对价格较不敏感, 谈及公司时表示赞许。

交付顾客价值和满意, 公司必须以顾客为中心的方式管理他们自己的价值链及整个价值交付系统。公司的目的不仅获得顾客, 而且更重要的是保留顾客。失去顾客的成本很高。顾客关系市场营销提供了保留顾客和参与建立对顾客的社会、财务和结构的联系。公司必须决定它们要与不同的市场细分和个别顾客建立关系的水平, 从基本的、有反应的、负有责任的、前摄的到充分的伙伴关系等水平。其中哪一种最好, 取决于顾客一生所能带来的利润和公司在吸引及保留顾客方面的投入给公司带来的价值。

全面质量管理已成为提供顾客满意和公司盈利能力的主要方法。公司必须了解它们的顾客如何理解质量和他们期望多高的质量。然后公司必须比它们的竞争者在符合消费者质量期望上做得更好。交付质量需要全面管理和职工承担义务及衡量和奖赏制度。市场营销者在他们的公司努力朝向更高质量方面扮演着尤其关键的角色。

关键术语

以顾客为中心的公司(Customer-centered Company)　一个公司在设计它的市场营销策略时集中注意力在顾客发展, 及向目标顾客递交优越的价值。

顾客交付价值(Customer Delivered Value)　消费者对产品满足他(她)的需求的总的能力的评价。市场营销提供的总的顾客价值和总的顾客成本之间的差数即顾客的"利润"。

顾客一生价值(Customer Lifetime Value)　从一个特定的顾客在一个时期所获的收益其数额超过公司为吸引该顾客并向其推销产品和提供服务的成本。

顾客价值交付系统(Customer Value Delivery System)　这个系统由公司和它的供应商、经销商及最终的顾客的价值链所组成, 这些人共同将价值交付给顾客。

质量(Quality)　产品或服务的特征和特性的总体凭着它的能力去满足表明的或隐含的需求。

关系市场营销(Relationship Marketing)　它是创造、维护和加强与顾客和其他有关人员的牢固、有价值的关系的过程。

总的顾客成本(Total Customer Cost)　与市场营销提供的商品有关联的所有货币的、时间、精力和心理的成本总和。

总的顾客价值(Total Customer Value)　一个买主从市场营销提供的货物获得的所有产品、服务、全体职工和形象价值的总和。

价值链(Value Chain)　产生更多顾客价值的方法的一个主要识别工具。

讨论题

(1) 想象你的教师是你的顾客。你, 作为一个学生, 扮演的角色是你所在公司的主要产品。你和教师一起试图为自己创造附加价值。(a) 写出你认为是输入后勤, 经营输出后勤, 市场营销和销售, 以及服务等的学生任务。(b) 你如何履行这些任务使顾客价值达到最高值?

(2) 回想一个活动, 在此活动中你付出超常的努力并"全心投入"以产生最高的质量。你对产品质量的改进有多少人注意到了——全部, 有一些, 或根本没有? 分析是否有一个平衡点提供了质量和努力的正确组合。

(3) 描述一种情况使你成为"失去的顾客"。你的离去是因为产品质量差, 服务质量低劣, 或两者兼之?

(4) 谁应阐明质量标准: 研究和发展, 工程、制造或市场营销? 解释你的选择。

(5) 在美国保键改革仍然是一个大问题。有一件关注的事是缺乏价值: 医疗保健的成本往往超过利益。建议一些有意义的方法来衡量保健质量并能用来改进其价值。

(6) "及时适量"(Just in Time) 存货管理使供应商有责任在正确的时间运送恰到好处数量的配件。公司在"JIT"方面取得成功者发现得到的利益超过了存货成本的节约, 从紧密与供应商合作的过程中许多质量的改进也随之而来。评估是在"JIT"管理上使用了价值链的主意。"JIT"不使用价值链中的观念也能成功吗?

案例十八　牛排店: 打破常规

新规则

大部分人将餐馆业包括在他们要取得成功的最难应付的业务的名单中。成千家餐馆, 从大的连锁店到夫妻店, 街边的小吃店。还有, 餐馆的业主尝试着每件事。获得新的主意往往产生过速的成长或鼓励模仿者窃取顾客。

然而餐馆主人已经从所有的成败中增长了智慧, 某些走向成功的规则已经出现。寻找好的地址, 每天尽可能长时间营业以分摊固定成本, 并使得食品的成本尽可能低。控制全体人员的成本。设计一个高度集中的管理结构而不要去碰运气。按照这些规则, 一般的经验告诉我们, 成功的机会会增加。

已知这个经验, 令人惊奇的是英克(Inc)杂志最近选择了内地(Outback)牛排店的发展者作为"本年的企业家"。该牛排店似乎违反了所有已经树立的规则。事实上, 这个连锁店在广告中用的一句话是"没有规则, 就对了"。然而一个人也可将它的策略描述成"新的规则, 就是正确"。

节制的抱负

当克里斯 · 萨利文和罗伯特 · 巴沙姆开始不很认真地想经营一个餐馆, 他们相当了

解行业的一般智慧。在 16 年间, 他们通过在一家牛排连锁店工作、指导本尼肯店从 32 个分店扩充到 140 个分店以及开了 17 家奇利餐馆而学到业务。1987 年当他们利用自己的资本在坦帕地区开了 5 家餐馆时他们的抱负不大。他们相信这些店如能成功, 会维持他们的生活方式, 留下许多时间打高尔夫球和划船。

萨利文和巴沙姆的研究认识到在牛排店的经营上有一个机会。尽管顾客们广泛宣传少吃牛羊肉的决定, 昂贵的牛排店和便宜的连锁店如戈尔登科拉都经营得不错。顾客仍然喜欢炫耀吃好的牛排, 而且他们要在非正式的餐馆而不在家中吃这种牛排。萨利文和巴沙姆计划开办一家带有非正式气氛中等范围的牛排店, 其对象是 25 岁～54 岁的成年人。

两位创业者了解到他们需要加强他们的管理队伍。他们懂得餐馆经营和出色地完成房地产交易, 但是他们需要一位"懂饮食的人"。他们找到了蒂姆·加能, 一位在新奥尔良州经营餐馆业取得成功的朋友。加能带来大量收集的菜谱, 他可以教年轻的厨师快速地准备食品。

最后他们需要一个店名。当时电影片"鳄鱼邓迪Ⅱ"很受人欢迎, 而澳大利亚隐含着一种友好, 对生活很随便的神秘性。两人决定用"内地"(Outback) 这个字, 因为消费者容易记得这个名字, 而且它使人想起崎岖的、有野外特点的质量, 使连锁店有不同之处。

策略的决定

已经决定了队伍、目标市场、观念及名字, 创办者即将完成他们的策略。首先他们考虑地点, 一个主要的因素支配了选址: 内地牛排店只供应正餐——没有早餐和午餐。这意味着它不必建在高租金, 城市中心地区, 这是吸引办公人群吃商业午餐所需要的。取而代之, 内地牛排店寻找郊区地点, 人们在晚上出来用餐。内地牛排店可以在一个 A 市场占领 B 地点。

仅供应正餐的决策也意味着职工一天只需有一个工作班。经理可以在下午三点上班, 午夜下班。许多其它餐馆经历了经理人员的高流动率, 因为他们每周要工作 6 天～7 天, 而且非常辛苦。牛排店禁止它的经理们每周工作时间超过 5 天。创办者要经理们有较丰富的个人生活而不破坏他们的婚姻。

男女服务员和酒吧间招待员也喜欢这个方案, 因为他们的收入主要靠小费, 而在午餐一般赚的小费很少。这家餐馆的服务人员在同一时间只招待三张桌子, 所以他们能提供最佳服务。每桌客人约 1 小时换一批, 平均每人花 16 美元(包括酒吧的账单), 一个服务员 1 小时能赚 30 美元小费而一个晚上能赚 125 美元。

只供应正餐也表示厨师只需集中注意力在那顿晚餐。蒂姆·加能观察"当你整天烹调食品, 质量就会递减。当你只需要准备一顿正餐, 那可以是无瑕的"。牛排店有限的菜单也意味着它能集中在食品质量。例如这家连锁店只从一个供应商买肉, 它要求该供应商只从内布拉斯加州和科罗拉多州有选择的地区购肉。加能相信这两地区生产最好的小公牛。连锁店用的鸡肉从来不冷冻。它知道从哪里获得最好的洋葱、马铃薯和莴苣。每家餐馆都从头开始自制色拉调味汁、面包和其它食品。这种强调食品质量产生了高于平均水平的食品成本 39%, 而大部分餐馆只占 36% 或更少。然而牛排店供应的食品份量丰盛并保留着主菜价格公道的哲学。

经理设计典型的店面占 6 000 平方英尺,有非常宽敞的几乎占厨房空间的 1/2。餐馆仅有 220 个座位。经理的理由是如果座位再多些,那么大批食品的定单涌入厨房会对服务不利。牛排店的后勤规定当牛排的定单到达厨房 12 分钟后服务人员就能将烹煮恰当的牛排送到餐桌上,这个时间正好让其他服务员端出色拉这道菜。

内地餐馆设计了一种餐馆管理系统使得经理像主人一样工作并对下级实行权力下放的管理。每位餐馆经理投资 25 000 美元并签 5 年合同。经理赚 45 000 美元/年的基本工资加 10% 该单位的现金流,现金流解释成税、利息和折旧/摊销之前的收入。每个单元平均每周为 3 800 位顾客服务,年销售额约 320 万美元,而产生的现金流量为 736 000 美元,内地牛排店的经理平均每年可有 118 000 美元的收入,远高于同行业的平均数。因此,该餐馆管理部门的流动率仅为 5.4%,而整个行业的为 30%～40%。

作为一个业主也意味着经理对要雇用的人选择严格。他们集中在雇用 70 个～80 个友好并且他们能够训练的人,而不去雇用有经验的厨师和服务员。他们必须培训使之变得更友好。没有公司级的人力资源部门。公司总部仅有 55 个监督 210 个牛排店的职工——在经理和创办人之间仅有 1 个管理层,而与之相比的行业平均数是 4 个～5 个管理层。

内地牛排公司以广泛的广告在校园内,职业足球、篮球、曲棍球和高尔夫球比赛时促销其餐馆。广告以超级模特儿雷切尔·亨特为号召。

得到报偿

常规或者不是,内地的策略已经得到报偿。最近一次调查,餐馆及机构杂志给予内地牛排店在食品质量和服务上最高荣誉。在非正式牛排店这一部分内地餐馆公布的销售额和单元成长率最高。第二名单星(Lone Star)牛排店只有 104 个单元,虽然它供应中餐及正餐,每单元的年销售额为 260 万美元。这种策略使投资者也受益,他们看到股票价格从 1991 年开始公开销售时的 3.50 美元一股上涨到 1994 年的 30 美元一股。

到 1996 年末时,内地牛排店希望有 350 个单元和 10 亿美元的销售额,对 3 个抱负不太大的人来说,这个成绩很不错。

案例问题

(1) 谁是内地牛排店的顾客? 还有哪些与它有关的人?

(2) 利用价值链的概念,分析内地牛排店如何传送价值?

(3) 什么因素使得牛排店有盈利能力? 什么是最重要的因素?

(4) 内地牛排连锁店面临的风险是什么? 你有什么建议帮助它应付哪些风险?

第十九章　创造竞争性优势
——竞争者分析和竞争性市场营销策略

本章学习目标　当你学完本章后，应当能够做到以下几点：

(1) 对竞争者进行分析，尤其是确定竞争者的目标和策略、优势和劣势，以及反应—评估是否要攻击或回避特殊的竞争者。

(2) 依据市场领导者、挑战者、跟随者和填补者在市场上的不同竞争地位，解释竞争策略的原则。

(3) 以图表或示例说明为什么要平衡顾客导向和竞争者导向，并比较竞争者导向、顾客导向和市场导向之间的不同之处。

就我们现在所知，联邦快递(Federal Express)几乎单枪匹马地创办了包裹快递行业。公司在 1973 年成立，它开始发展较慢，因为要花时间向美国大众宣传有关隔夜投递的价值。然而它执着地遵循着广告"准时到达"，并通过公司革新和现在已被广泛采用的"轮毂和轮辐"分送系统来保证其允诺使其在美国历史上成为发展最快的创业者。经过 3 年亏损后，它爆炸性地增长，每年的综合增长率高于 40%，到 1983 年，年销售额为 10 亿美元，1989 年为 50 亿美元，而 1993 年已达近 80 亿美元。尽管在这些年中，许多模仿者对联邦快递造成了强有力的挑战，但它仍然是无可争辩的市场领导者。如今，它在国内的市场份额为 45%，大大超过了主要挑战者，如联合包裹服务(United Parcel Service, UPS)公司为 25%，空运公司(Arborne)为 14%，以及美国邮政服务公司(U. S. Postal Service)为 8%。

隔夜包裹投递业务要保持领先地位，需要很好设计和有效执行的竞争策略。虽然，该市场相当广阔而且仍在成长，但竞争却很激烈。联邦快递与对手在价格方面展开了巷战，它不断寻找方法提高生产率，以期保持价格的竞争性。但联邦快递，可能永远不是价格最低廉的快递服务公司。它在传统上不是以低价来吸引顾客，而是提供给顾客无与伦比的可靠性和服务，并以此与竞争者有所区别。即使面对竞争者无情的定价措施，该公司仍一直谨慎地不使成本的削减损害它的主要竞争优势——优越的质量。

在联邦快递公司中，质量不是口号和空话。1987 年，它建立了正式的质量改进程序(Quality Improvement Process)，并制定了简单但很高的质量目标：100% 的准时传递，对世界每个地方每种货运都有 100% 正确的信息，以及让顾客 100% 的满意。几年以后，联邦快递成为第一个荣获马尔科姆·鲍里奇国家质量奖的服务业机构，该奖是为表彰卓越质量领导地位而设立的。联邦快递发展一种服务质量指标(Service Quality Index, SQI)，该指标由 12 件使顾客失望的事组成——多少包裹延误了，多少在错误的日期递送了，多少受到损坏，多少账单必须修改，以及其它的错误。"质量行动小组"每天研究 SQI 结果，找

出有问题的地区以及消除它们的措施,管理部门的红利与完成 SQI 目标直接有关。每年,该公司向在遍及 185 个国家的 96 000 个职工平均投资多于 200 美元,以鼓励他们改进质量的积极性。

联邦快递相信,第一流的质量值得这样大的投资,即使它可能导致较高的价格。对一个因延误送货可能造成灾难的行业,大部分顾客乐意多付一点钱以保证可靠性并使自己放心。联邦快递对质量的投入已获得很大的回报。在最近几年中,尽管宏观经济增长缓慢及经受长期的价格战,但公司却健康地成长。

在 80 年代初期,国内的成功令联邦快递激动,它认定是走向全球的时候了。公司开始收购国外的竞争者,并大量投资于欧洲,以便在那里建立"轮毂和轮辐"系统,同时准备对欧洲全力出击。1989 年,它收购了具有传奇色彩的飞虎(Flying Tigers)公司——世界上最大的载重货船公司,使它的全球网络系统更胜一筹。由于这次收购,它可以运送任何规模的货物。到 90 年代初,联邦快递已成为世界最大的快速运输公司,拥有 441 架飞机、30 000辆运货车在 173 个国家服务。它的新的全球目标是:在两天内把在全球网络任何地方的货物送到目的地。

尽管联邦快递期望很高且投资也很大,但它在全球的努力却变成了灾难。飞虎公司成为一个障碍物,虽然仅一年它的国际销售额就增加了一倍,但收益却直线下降。长达 8 年的亏损,而且亏损额高达 10 亿美元,直到 1994 年,它才在国际业务运营中获得了中等利润水平。错误在哪里? 首先,联邦快递似乎高估了欧洲隔夜传递的市场,它停留在每天 10 万个包裹上。其次,公司可能低估了竞争。联邦快递公司在美国是市场领导者,而在欧洲则是挑战者。在欧洲要赢得业务,它必须同地位牢固的 DHL 公司竞争,该公司在国际快速交货业务方面是世界领导者。联邦快递积极地进入国际市场激起了同等的积极防御,不仅是 DHL,还有 UPS,以澳大利亚为基地的 TNT,和其他大型的国际对手。例如,DHL 通过与德国的汉莎(Lufthansa)和日本航空公司加强联系来充实它的国际基础;UPS 大量投资以加强它的全球送货网络,将其扩充到 175 个国家。其结果是太多的竞争者争抢太少的业务,使价格和利润都下降。

1992 年 5 月,联邦快递开始从它的灾难性的欧洲远征中果断地撤退。它关闭了在 100 多个国家的经营部门,解雇了 6 600 个职工,并与其它公司签订合同共同来处理除 16 个主要欧洲城市以外的投递。而这 16 个主要城市,包括伦敦、巴黎、米兰等,还由它直接服务。联邦快递的经理们坚持认为,撤退并不意味着投降,公司在美国仍占首要地位,它保持着一个建立更牢固的国际经营的强大基础,从欧洲的退缩仅仅显示一个新的更谨慎的国际扩充态度。尽管联邦快递在欧洲有很大损失,但它从中得到了教训。也许最重要的一课是:一个公司在本土成为巨头后不见得一定要走向国外。

今天,对顾客的理解并不够。在市场营销的概念下,公司通过设计比竞争者更好地提供满足消费者的需求,从而获得竞争优势。对类似的产品和服务,公司可以提供给消费者较低的价格,这样就交付了更多的顾客价值,或者提供更多的利益使较高的价格合理化。因此,市场营销策略不仅必须考虑目标消费者的需求,而且必须考虑竞争者的策略。为此,第一个步骤是竞争者分析(Competitor Analysis),即识别和评估主要竞争者。第二个步骤则是发展竞争性市场营销策略(Competitive Marketing Strategies),它将给予公司牢固的

定位来与竞争者对抗,并能赋予公司最大的竞争优势。

第一节　竞争对手分析

为了计划有效的竞争性市场营销策略,公司需要尽可能多地找出有关竞争对手的资料,必须经常与那些实力相当的竞争者在产品、价格、渠道和促销上做比较。这样,公司才能找出潜在的竞争优势和劣势,才能对竞争对手施以更有效的市场营销攻击,并且才能准备较强的防卫来对付竞争者的行动。

然而,公司需要了解竞争对手的哪些方面呢? 他们需要知道: 谁是竞争者? 其目标是什么? 其策略是什么? 其长处和短处是什么? 以及其反应模式是什么? 图 19-1 显示出分析竞争者的主要步骤。

图 19-1　分析竞争者的步骤

一、识别公司的竞争者

正常情况下,识别竞争者对公司而言似乎轻而易举。可口可乐(Coca-cola)知道百事可乐(Pepsi)是它的主要竞争者;卡特匹勒(Caterpillar)知道它与小松(Komatsu)竞争。在最狭窄的层次上,公司能阐明它的竞争对手就是以类似的价格提供类似的产品和服务给相同的顾客或其它公司。因此别克(Buick)车可能将福特(Ford)视为主要竞争者,而非奔驰(Mercedes)或现代(Hyundai)。

但是,公司实际上面临更加广泛的竞争者。公司可能将制造相同产品或同级产品的所有公司都视为竞争对手。因此,别克汽车将视自己与所有其它汽车制造商竞争。更广泛地说,竞争者包括所有生产那些提供相同服务产品的公司,如别克汽车所面临的竞争不仅是汽车制造商,还包括卡车、摩托车甚至自行车的制造商。最广泛地说,竞争对手指所有竞争同一笔顾客钞票的公司,如别克汽车视自己与所有销售主要耐用消费品、新房子或到国外旅游的公司竞争。

公司应该避免"竞争者近视症"(Competitor Myopia),公司很可能被潜在的竞争者而非目前的对手击败。例如,柯达公司曾经担心日本富士公司的不断增强的竞争,但是最近柯达公司面临的是"无胶卷相机"技术的更大威胁。这些相机已由佳能和索尼公司销售,拍出来的静态照片可在电视机中播放、复印,然后可将影像消除。对胶卷业而言,还有什么比无胶卷照相机更大的威胁呢?

公司可以从行业的观点来识别它们的竞争者。公司可将自己看作是在石油业、制药业或饮料业中。一个公司要想成为有力的"竞赛者",就应当努力了解该行业的竞争模式。公司也能从市场的观点识别竞争者。在此情况下,它所阐明的竞争者就是试图满足相同顾客的需要或服务于相同顾客群的公司。从行业观点来看,可口可乐可将百事可乐、加佣珀普尔(Dr Pepper)、七喜(7-up)和其它软饮料制造商视为竞争对手。而从市场观点来看,顾客

真正需要的是“解渴”的饮料,这项要求可由冰茶、果汁、矿泉水和许多其它饮料来满足。同样,从行业角度看 B&S 公司(Binney& Smith),这家克雷约拉牌蜡笔制造商,可将其它制造蜡笔和儿童图画用品的经营者作为他的竞争者。但若从一个市场观点来看,所有制造儿童娱乐产品的公司都应包括在内。一般而言,竞争的市场观点使公司更清楚地看到更多实际存在的或潜在的竞争者,这导致更好的长期市场规划。

识别竞争对手的关键是通过制订产品/市场细分图来联接行业分析与市场分析。图 19-2根据产品类型和顾客年龄群展示出牙膏市场的产品/市场细分图。我们看到宝洁公司(P&G 以几种佳洁士和格利姆牙膏)及高露洁牙膏公司(Colgate-palmolive,高露洁牙膏)占领 9 个细分市场;利弗兄弟公司(Lever brothers,艾姆牙膏)占 3 个细分市场;比奇姆公司(Beecham,艾奎清新牙膏)及托普尔公司(Topol)各占 2 个细分市场。假使托普尔想要进入其它细分市场,它需要评估每个细分市场的规模、目前竞争对手的市场占有率以及它们目前的能力、目标和策略。显然,每个产品/市场细分区域都会提出不同的竞争性问题及机会。

	顾客组成		
	儿童/青少年	19 岁～35 岁	36 岁以上
一般牙膏	高露洁 宝洁	高露洁 宝洁	高露洁 宝洁
加氟牙膏	高露洁 宝洁	高露洁 宝洁	高露洁 宝洁
胶体牙膏	高露洁 宝洁 利弗	高露洁 宝洁 利弗	高露洁 宝洁 利弗
条纹牙膏	比奇姆	比奇姆	
吸烟者专用牙膏		托普尔	托普尔

图 19-2　牙膏的产品/市场细分

二、确定竞争者对手的目标

识别主要对手之后,市场营销管理部门要询问:每一位竞争者在市场里寻找什么?什么是每个竞争者行为的驱动力?

营销者首先假设,所有竞争者只是为了追求利润的极大化,从而选择适当的行动。但是,各公司对短期利润和长期利润重视的程度各不相同。有的竞争者可能只倾向“满意的”利润而不是“极大化”利润,他们达到其目标利润就感到满足,即使其它的策略可能带来更多的利润。

因此,市场营销者必须考虑竞争者利润目标以外的事。每个竞争者均有目标组合,其中每一个目标,有不同的重要性。公司想要知道竞争对手对目前的利润能力、市场份额的成长、现金流、技术领先地位、服务领先地位和其它目标的相对重要性如何排列,了解竞争

对手的目标组合就可以知道竞争者是否满意于目前的状况, 以及它对不同竞争行动的反应。例如, 追求低成本领导地位的公司, 对采取降低制造成本策略的竞争对手的反应, 比对增加广告费用的竞争对手的反应来得激烈。公司还需监视它的竞争者对不同产品/ 市场细分的目标。如果公司得知, 竞争者发现了一个新的细分市场, 这可能就是一个机会; 如果得知对手计划进入本公司所服务的细分市场, 则可将此当作事前警告, 并能做出事前准备。

三、识别竞争者的策略

一个公司的策略与另一公司的策略越相似, 公司之间的竞争就越激烈。在多数行业里, 竞争对手可分成几个追求不同策略的群体。策略群体(Strategic Group)指在一个行业里采取相同或类似策略且在一个特定目标市场上的一群公司。例如, 在家电产品行业中, 通用电气公司(General Electric)、惠而浦(Whirlpool)及梅泰格(Maytag)公司都属于相同的策略群体。每家公司都全线生产中等价格的家电产品, 还有完善的服务支持体系。反之, 塞勃齐罗公司(Sub Zero)和厨房助手公司(Kitchen Aid)则属于不同的策略群体, 它们生产产品线较窄但质量较高的家电产品, 并且提供较高水平的服务, 价格也较高。

一些重要的认识从识别策略群体而产生。例如, 假使一个公司进入某个群体, 此群体的其他成员将成为它的竞争对手。由此可知, 如果这家公司进入包括通用电气, 惠尔浦和梅泰格的群体, 它唯有发展胜过这些实力强大的竞争对手的策略优势方能成功。

虽然策略群体内的竞争最为激烈, 但各个群体之间的竞争也相当激烈。首先, 某些策略群体可能要求重叠顾客的细分市场。例如, 不论其策略是什么, 所有主要家用电器的制造商都会选择公寓和建筑商细分市场。其次, 消费者可能看不出各个群体所提供的产品之间的差异—— 他们可能无法察觉惠尔浦和厨房助手公司在产品质量上的不同。最后, 一个策略群体的成员可能扩展新的策略细分市场。因而, 通用电气公司现在提供高质量、高价格的产品与厨房助手和塞勃齐罗公司的产品竞争。

公司需要考虑识别行业内策略群体的各方面。它需要知道每个竞争对手的产品质量、特性和组合、顾客服务、订价策略、经销范围、销售人员策略、广告和销售促进方案。除此之外, 它还必须研究各竞争对手的研究与发展、制造、购买、财务和其它策略的细节。

四、评估竞争者的长处和短处

营销者需要小心地评估每个竞争对手的长处和短处, 只有这样才能回答关键的问题。我们的竞争者能做什么? 作为第一步, 公司可收集有关竞争者过去几年的目标、策略和业绩的资料。当然, 有些信息公认不易获得。例如, 工业品制造公司发现, 评估竞争对手的市场份额很困难, 因为没有像消费品公司能够利用的那种同业联合资料服务。

公司一般通过二手资料、个人经历和传闻来了解竞争对手的长处和短处。但它们也可通过与顾客、供应商和经销商合作进行原始的市场营销研究。近来, 越来越多的公司采用水准基点(Benchmarking)的方法, 即将公司的产品和工序与在其它行业的竞争者或主要公司的产品和工序相比, 以便找出改进质量和业绩的方法。水准基点已成为一种增加公司竞争力的很有力的工具。

五、估计竞争者的反应

接下来,公司想要知道:我们的竞争对手将要做什么?了解竞争对手的目标、策略、长处和短处,有助于解释他们可能有的行动,他们可能对公司的减价、增加促销或新产品引进等产生的反应。除此之外,每个竞争者都有某种经营的哲学,某种内部文化和指导信仰。市场营销经理如果要预测竞争者如何行动需要深切理解竞争者的思想。

每个竞争者对事情反应各不相同。有些竞争者对竞争对手的行动没有即时的或强烈的反应。他们可能认为自己的顾客相当忠诚,或者他们很晚才注意到对方的行动,或者他们可能缺乏资金做出反应。有些竞争者则只对某些挑战做出反应。他们往往对减价做出激烈的反应,为的是让对方知道这样做不会成功。然而,他们对广告的增加可能根本没有反应,因为他们认为这种威胁不大。有些竞争者对任何行动的反应都很迅速和强烈。例如,宝洁公司不会轻易让任何新的洗涤剂进入市场。许多公司获悉宝洁公司会对挑战行为凶狠地反击后,都避免与宝洁公司作正面的竞争,而转向寻找较易的猎物。此外,还有些竞争者表现出无法预测的反应模式。在某种情况下他们也许会也许不会反应,根据其经济、历史或其它因素来看,均无法预测他们到底会出现什么反应模式。

在某些行业里各竞争者和谐地生存,在其它行业里,竞争者之间经常出现激战。了解主要竞争对手如何反应,可为如何做出最佳攻击,或如何捍卫公司目前的地位提供线索。

六、选择攻击对象与回避对象

公司根据顾客目标、分配渠道和营销组合策略的决策已经大致选择了它的主要竞争者。这些决策也确定了公司属于哪一个策略群体。管理部门现在必须决定哪些竞争者会与其进行最激烈的竞争。公司可把注意力集中在某一类竞争对手上。

1. 强大或弱小的竞争者

大部分公司宁愿将它们的攻击目标指向弱小的竞争者。因为这样其所需要的资源和时间较少。然而在此过程中,公司所得比较少。从理论上讲,公司还应该与强大的竞争对手抗衡以磨练本身的能力。再者,即使实力强大的对手也会有弱点,不断地对抗他们往往能得到较大的回报。

评估竞争对手强弱的一种有用工具是顾客价值分析(Customer Value Analysis)。在进行顾客价值分析时,公司首先要识别顾客重视的属性和顾客将这些属性排名的重要性。其次,要评估公司和竞争对手在有价值属性上的业绩。获得竞争优势的关键是分析每个顾客细分市场,检查和比较公司与主要竞争对手的产品。如果公司的产品在所有重要的属性方面均胜过竞争者,就可以订较高的价格并获取更多的利润,或者订相同的价格而获得更多的市场份额。但是,如果公司产品主要属性表现得比主要竞争对手差,则必须加强这些属性或找出其它能领先竞争者的重要属性。

2. 接近或疏远竞争者

大部分公司与实力相当的竞争者竞争。例如,雪佛兰汽车与福特汽车竞争,而不与美洲虎汽车竞争。同时,公司还要避免"摧毁"一个实力相当的竞争对手。例如在 70 年代末期,博士伦(Bausch & Lomb)公司积极进攻其它隐形眼镜制造商并取得巨大的成功。然

而,这种成功是有欠缺的,一个又一个竞争者被迫卖给较大的公司,如露华浓(Revlon)、舍林-普劳(Schering-Plough)和强生(Johnson & Johnson)。结果是该公司如今面对实力更加强大的竞争者,它自食其果。强生公司收购了维斯泰肯公司(Vistakon),后者是一个小的市场填补者,年销售额仅为 2 000 万美元,它为很少一部分(有散光的)人的隐形眼镜市场服务。由于强生雄厚资金的支持,维斯泰肯很快成了令人生畏的竞争者。当维斯泰肯向市场推出它的创新产品阿克尤牌一次性镜片后,实力强大得多的博士伦受到巨大冲击。根据一位分析家的说法,"阿克尤的攻击速度和强生的高预算广告使得博士伦头晕目眩"。到 1992 年,强生的维斯泰肯在快速成长的一次性镜片细分市场上占据了领先地位,并在整个隐形眼镜市场上取得了 25% 的份额。由此可以看出,博士伦公司虽然成功地击败了实力相当的竞争对手,却引来了更难对付的竞争者。

3."品行良好"或"具破坏性"的竞争者

从某种意义上说,公司确实需要并受益于竞争者,因为他们的存在为公司带来几种利益。竞争者可能有助于增加全面的需求;他们可能分担市场开发及产品开发成本,并协助推出新技术;他们可能服务于较无吸引力的细分市场或导致更大的产品差异;他们也会降低反托拉斯活动带来的风险并改善与劳工组织或管制机构的谈判能力。

然而,公司也会发现,并不是所有竞争者都是有益的。在每个行业里都会有"品行良好"的竞争者和"具破坏性"的竞争者。前者遵守行业的规则,喜爱一个稳定的和健康的行业,根据成本制订合理的价格,激励别人去降低成本或改进差异,接受合理水平的市场份额和利润。与此相反,后者不守业规,试图购买市场份额而不是靠自己的产品或服务,他们喜欢冒大风险,还会震动全行业。例如美国航空公司发现,德尔塔公司(Delta)和联合航空公司是品行良好的竞争对手,因为它们遵守竞争规则,票价订得合理;环球航空公司(TWA)、大陆航空公司(Continental)和美国西部航空公司(America West))为具有破坏性的竞争者,因为它们不断地通过很大的价格折扣和激进的促销计划使航空行业呈现不稳定状态。公司应当明智地支持品行良好的竞争者,而将具有破坏性的竞争者作为攻击目标。有些分析家声称,1992 年夏天美国航空公司推出大幅机票折扣就是有意设计的,以期破坏其它航空公司的运作,或者将它们统统逐出该行业。

品行良好的公司希望本行业只由品行良好的竞争者构成。它们通过谨慎地授予特许权、有选择的报复和联盟来形成行业,因此使得竞争者的行为合理、和谐、遵守规则、赚取而非购买市场份额,以及增加产品差异性以减少直接的竞争。

七、设计竞争情报系统

我们已经讨论过,公司需要有关竞争者的主要资料,且这些资料必须被收集、解释、分配和使用。由于收集竞争者情报的资金和时间成本都很高,因此,公司必须以成本效用方法来设计竞争情报系统。

首先,竞争情报系统要识别重要的竞争信息和信息的最佳来源;然后,这个系统要不断地从现场(销售人员、渠道、供应商、市场调查公司和同业行会)和出版物(政府刊物,演讲,文章)收集信息;接着,这个系统要检查资料的有效性和可靠性对资料进行解释,以适当的方法加以组织。最后,该系统要将最主要的资料送给相关的决策者,并回答经理们对

竞争者的问题的置疑。

有了这套系统,经理们将会及时地收到有关竞争者的信息,其形式包括电话、公报、新闻和报告。此外,当经理们需要对竞争者的突然行动有一个解释,或者要知道一个竞争者的优势和劣势,或者要了解竞争者对公司规划好的行动如何反应时,就可以利用该竞争情报。

较小的公司没有财力建立一个正式的竞争情报部门,它们可以指派一位高级管理人员观察特定的竞争对手,如果该人曾为竞争对手工作过则更好。他是企业中关于竞争对手的"内部专家",任何一位必须了解竞争者想法的经理都可与这位内部专家保持联系。

第二节　基本的竞争性策略

在识别和评估主要竞争对手之后,公司必须设计总体的市场营销竞争策略,使公司所提供的产品在消费者心目中能优于竞争对手的产品,并带给公司最强的竞争优势。但是,公司有哪些市场营销策略可以使用呢? 对特定的一个公司,或公司的不同部门及产品而言,哪种策略是最佳选择?

没有一种策略能适用于所有的公司。每家公司必须就其在行业中的地位、目标、机会和资源而制定最适合的策略。即使在同一公司内,不同的业务或产品所需要的策略也可能不同。强生公司对稳定的消费者市场的主要品牌采取一种市场营销策略,而为其新的高科技保健业务和产品又采取另一种不同的市场营销策略。我们现在看看公司能够使用的广泛的竞争性市场营销策略。

一、基本的竞争策略

10 多年前迈克尔·波特教授提出,公司能够遵循的 4 种基本的竞争性定位策略——3 种制胜的策略和 1 种失败的策略。3 种制胜的策略包括:

—— 总成本领先。公司全力以赴完成生产和分配的最低成本,这样它能使自己产品的价格低于竞争者的产品价格而赢得大的市场份额。德克萨斯仪器公司和沃尔玛折扣商店就是这种策略的实践者。

—— 差异化。公司集中发展一种很不相同的产品线和市场营销规划,这样它就能成为该行业的品种领导者。只要价格不太高,大部分顾客都愿意拥有这种品牌。IBM 和卡特匹勒公司各自在计算机和重型建筑设备上遵循这个策略。

—— 集中化。公司集中注意力为几个细分市场做好服务工作,而不是追求整个市场的业务。因而,玻璃制造商 AFG 工业公司集中在强化玻璃和有色玻璃的使用者——它制造了 70% 微波炉门用的玻璃和 75% 淋浴门及室外就餐桌面的玻璃。美国外科手术公司集中在制造腹腔镜手术的仪器——这种手术是通过插入一个非常小的电视照相机和细长的可以长距离控制的仪器。美国外科手术公司获取 80% 这种市场的份额。

只追求一个明确策略(上述中的一种)的公司,其绩效可能较佳。而不追求一个明确策略的公司(走中间路线者)则业绩最差。克莱斯勒公司和国际收割机公司在遭受困难的时候,就是因为它们不突出在该行业中达到最低成本,或在某些细分市场提供最佳服务。走

中间路线者想在所有策略上都有优秀的表现,但是最后没有一件事是成功的。

最近,两位市场营销顾问迈克尔·特雷西(Michael Treacy)和弗雷德·威尔西马(Fred Wiersema)提出,竞争性市场营销策略的一种新分类。他们提出公司通过对它们的顾客交付优质的价值而获得领导地位,公司能追求任何三种策略——称为价值准则(Value Disciplines)——交付优质的顾客价值。这些是:

——卓越经营:通过在价格和服务方便上在其行业起领导作用,公司提供了优质价值。它努力去降低成本并产生一个精简和有效的价值交付系统。它为那些需要可靠、优质的产品或服务以及需要产品便宜和容易使用的顾客服务。这种价值交付系统的例子包括沃尔玛折扣商店和迪尔计算机。

——顾客的亲密关系:公司通过准确地细分它的市场,然后将其产品和服务制作得完全符合目标顾客的需求而提供了较高价值。它建立了详细的细分和目标市场的数据库,并授权其市场营销人员快速对顾客需求做出反应。它为那些愿意多付钱以获得恰好是他们需要的服务顾客服务,并且它几乎愿意做任何事以建立长期的顾客忠诚和获得顾客终身的价值。例如,诺德斯托姆(Nordstrom)百货商店,兰德安德服饰用品店和克拉夫特食品公司。

——产品领导地位:公司通过出售源源不断的领先产品和服务使得他们自己和竞争的产品过时,从而提供了较高价值。它向新的构思开放,不懈地追求新的解决方案,并努力降低新产品开发期,这样,它就能将新产品很快送往市场。它为那些需要艺术性产品和服务的顾客服务,而不在乎价格和不方便所带来的成本。这种例子包括英特尔和摩托罗拉公司。

有些公司同时成功地同时追求一个以上的价值准则。例如联邦快递在卓越经营和顾客的亲密关系两方面都做得很好。然而,这样的公司很少,即公司能在一个以上的价值准则表现得杰出者为数极少。想要在所有的价值准则上都很出色的公司最后会是一事无成。

特雷西和威尔西马发现,主要公司集中并在一种单一的价值准则上很优越,而在其它两种准则上符合行业的标准。他们设计其整个价值交付系统,一心一意地支持选中的准则。例如,沃尔玛知道顾客的亲密关系和产品领导地位都很重要。与其它的折扣商店相比,它提供非常好的顾客服务和极好的产品花色品种。但是比起追求顾客的亲密关系或产品领导地位的专卖店和百货商店,它仍然提供较少的顾客服务和较少的产品种类。取而代之,它执着地将注意力集中在卓越经营上——降低成本和精简其订货至交付过程,为的是方便地向顾客提供最低价格和最适当的产品。

将竞争性策略分类为价值准则是吸引人的。它按照一心一意追求对顾客交付价值来阐明市场营销策略。它说明,管理部门必须使选中的价值纪律与公司每一方面合作,从它的文化,到它的组织结构,以至它的经营和管理系统全过程。

二、竞争的地位

在同一目标市场上竞争的公司,在任何时候其目标和资源都不尽相同。公司规模有的大,有的小;有的拥有庞大的资源,有的则资金短缺;有的历史悠久并且已建立好市场地位,有的则刚刚成立;有的致力于追求市场份额的快速增长,有的则追求长期利润。各个公

司在目标市场占有的竞争地位各不相同。

我们将根据公司在目标市场上所扮演的角色对竞争策略分类,由此,可分成领导(Leading),挑战(Challenging),跟随(Following)或填补(Niching)四种策略。假设某产业包括了如图 19-3 所示的公司,市场领导者(Market Leader)掌握 40%的市场,拥有最大的市场份额。市场挑战者(Market Challenger)掌握另外的 30%,是居第二位者,它努力奋战以求争取更大的市场份额。市场跟随者(Market Follower)拥有另外 20%的市场,它希望能维持市场的份额而不造成麻烦。市场填补者(Market Nichers)拥有剩下的 10%市场,它们的产品针对大公司不太追求的小细分市场。

图 19-3　假定的市场结构

现在,我们将逐一探讨被市场领导者、挑战者、跟随者以及填补者所采用的营销策略。然而应该记住,这些分类往往不应用到整个公司,而仅指在某个特定行业的地位。例如,大而多样化的公司,如 IBM,西尔斯或宝洁公司可能在某些市场是领导者而在其它市场为填补者。举例来说,宝洁公司在许多细分市场如洗头水、洗碗及洗衣服的清洁剂、一次性尿布方面是领导者,但在肥皂方面则要向利弗(Lever)挑战。这类公司往往为不同的业务单位或产品,并视其个别竞争情况而采取不同的策略。

三、市场领导者的策略

大部分行业都有一个被公认的市场领导者。该领导企业的产品拥有最大的市场份额,而且往往在价格改变、新产品引入、分销的覆盖面和促销费用上领导其他公司。领导者也许会受到羡慕或尊敬,也许不会,但其他公司会承认其主宰市场的地位。竞争者会将市场领导者作为目标来挑战、模仿或回避。一些最著名的市场领导者为通用(汽车)、柯达(摄影器材)、IBM(计算机)、卡特匹勒(推土设备)、可口可乐(软饮料)、坎贝尔(汤料)、沃尔玛(零售)、麦当劳(快餐)和吉列(剃须刀片)。

一个领导者的生活并非无忧无虑,他必须保持警惕,因为其他厂商不断向其优势挑

战,或者想乘机抓住其弱点。市场领导者很容易错失良机而跌至第二位或第三位。产品的创新可能会伤害到市场领导者。例如泰诺(Tylenol)的非阿斯匹林镇痛剂取代拜尔(Bayer)药厂阿斯匹林的领导地位。或者市场领导者可能变得臃肿而迟钝,逐渐失去能力与充满活力的新对手抗衡。

领先的公司要想保持其第一的竞争地位,必须采取三种行动。第一,它们能寻找扩大总需求的方法;第二,凭借良好的防御和攻击行动来维持其现有的市场份额;第三,即使市场规模不变,公司也可扩大其市场份额。

1. 扩展整个市场

当整个市场扩大时,领先的公司通常获利最多。如果美国人拍照较多,柯达公司便可获得大部分利益,因为它生产了在美国销售的 80% 以上的胶卷。如果柯达公司能说明更多的美国人拍照,或者在更多场合拍照,或在每个场合拍更多的照片,它都会获得巨大的利益。一般而言,市场领导者应该寻找新的使用者、新的用途,以及鼓励用户更多地使用它的产品。

(1) 新的使用者

每一类产品都能吸引购买者,这些人可能目前仍不知道此项产品,或因价格不当或缺乏某种特性而拒绝购买此类产品。一个卖主通常能在许多地方找到新的顾客。例如,露华浓可以设法说服那些不使用香水的妇女使用香水而在目前市场上找到新用户。它可以进入新的人口细分市场,如为男人生产科隆香水。或者它可以扩张到新的地理细分市场,将它的香水销售到其他国家。

强生公司的婴儿洗发液提供了发展新用户的典型例子。当出生率开始下降时,公司开始关心产品未来销售的成长。公司的营销人员注意到,家庭中其他成员有时也使用婴儿洗发液洗头。于是公司管理部门决定推出目标指向成人的广告活动。在短期内,强生婴儿洗发液便成为整个洗发液市场的领导品牌。

(2) 新用途

营销者可以通过发现和推广现有产品的新用途来扩张其市场。例如 WD-40 多种用途的家庭润滑剂和溶剂的制造厂家主办年度竞赛去发现新的用途。每当尼龙产品进入生命周期的成熟期,杜邦公司就会开发某些重要的新用途。该公司的尼龙产品提供了一个以新用途来扩张市场的典型事例。尼龙首先是用来做降落伞的合成纤维,接着作为妇女用的丝袜原料,后来又作为妇女上衣及男士衬衫的主要原料,更后来,它又成为汽车轮胎、室内装璜和地毯的原料。安汉姆(Arm & Hammer)的小苏打是另外一个新用途扩张的例子。小苏打在销售 125 年后处于销售平稳状态,无法再提高。当公司发现有些消费者把小苏打当作冰箱的除臭剂时,公司针对此项用途进行大量的广告与宣传活动,并且成功地使美国 1/2 的家庭在冰箱中每隔几个月就放一包打开盒盖的小苏打。

(3) 更多的用量

第三个市场扩张策略是说服人们更多次地使用该产品或每次使用的量更多。坎贝尔鼓励人们常喝汤,并在《更好的家庭和花园》及其它家庭杂志上做广告,说其汤料含有新的配方。宝洁公司劝告顾客在洗发时用海飞丝洗两次而不是原先的一次会更有效。

几年前,米其林(Michelin)轮胎公司发现提高每次使用量的一种创造性方法。它希望

法国的车主每年驾驶更多的里程,以导致更换更多的轮胎。米其林以三星制度来评价法国全境的旅馆。它报导许多最好的旅馆都在法国南部,诱使许多巴黎人开车到南部度假。米切林还出版附有地图和风景的旅游指南,鼓励人们多旅行。

2. 保护市场份额

在设法扩张总市场规模时,领先的公司也必须不断保护它的现有业务以对抗竞争者的攻击。可口可乐必须经常保持戒备,以对抗百事可乐的攻击;吉列必须对抗必克(Bic),柯达必须对抗富士;麦当劳则对抗温迪;通用汽车公司则须对抗福特公司。

市场领导人需要做什么来保护它的地位呢?首先,它必须防止或修补弱点以使竞争者无机可乘。它需要不断降低成本,价格必须符合顾客对该品牌价值的看法。领导者应该“堵塞破洞”以免竞争者进入。但是攻击是最佳的防卫方法,而最好的反应是“不断创新”(Continuous Innovation)。领导者不可满足于现状,并在新产品、顾客服务、分销效率和成本降低方面领先本行业。它不断增加其竞争优势和对顾客的价值;它主动出击,调整步伐,以及利用竞争者的弱点。

图19-4显示一个市场领导者能够利用的6种防卫策略。最基本的防卫是一个公司在其目前的地位周围构筑堡垒的地位防卫(Position Defense)。但是仅仅对现有的地位或产品防卫很少有效。即使老字牌的产品,如可口可乐和拜耳公司的阿斯匹林也必须不断改进,并要适应改变的情况,而且要发展新的品牌。例如,虽然可口可乐占了美国软饮料市场的40%市场,它还积极地伸展饮料的产品线并从事海水淡化设备及塑料等行业。

图19-4 防卫战略

聪明的竞争者通常会攻击领导公司的弱点。例如,日本人成功地进入小型汽车的市场,因为美国汽车制造商在那个子市场留下一个大缺口。侧翼防卫,是指公司应该谨慎检查它的侧翼,并防卫较脆弱的地方。相反地,领导者可以发动一个更积极的先发制人防卫(Preemptive Defense),在敌人攻击公司前先打击他们。例如,当日本制造商在80年代中期准备进入美国市场而造成威胁时,卡明斯引擎公司几乎削价1/3,从而在20亿美元的重型卡车引擎市场上保住了它第一名的地位。如今,卡明斯宣称,其在北美洲拥有50%的

市场份额，而且没有一辆美国制造的拖运车卡车装了日本的引擎。

当市场领导者遭受攻击时，它可以采取侧翼及先发制人的防卫努力，也可以进行反攻防卫(Counter offensive Defense)。当富士公司攻击柯达在美国的胶卷市场时，柯达公司大幅度提高它的促销费用并推出几种有创造性的新胶卷产品来反攻。当宝洁公司受到克罗洛克斯含有漂白剂的洗涤剂的攻击时，它即推出汰渍(Tide Clorox)带有漂白剂的洗涤剂作为反攻，并将克罗洛克斯的品牌逐出市场，从而在所有美国洗涤剂的销售中获取了17%的市场份额。

移动防卫(Mobile Defense)不仅限于积极防卫目前的市场地位，而且要伸展到可作为未来防卫及攻击基地的新市场。例如，阿姆斯特朗软木塞公司(Armstrong Cork)将其作为核心业务的地板装饰重新定义为房间装饰(包括墙壁及天花板)，并将业务扩展到相邻的业务，使得公司能在成长和防卫上平衡发展。同样地，沃尔玛目前将新的沃尔玛超级中心努力打入食品杂货业务——将食品杂货店和折扣商店大结合。

最后，假使一个大公司发现它的资源分散，每一部分都很薄弱，而竞争者正在蚕食它们的各个市场，最好的行动可能是一个收缩防卫(Contraction Defense)。例如，在最近几年，国际电话电报公司、佐治亚—太平洋公司、通用面粉公司都削减投资并将资源集中于核心产品。这些公司现在所服务的市场较少，但服务质量较好。

3. 扩充市场份额

市场领导也可通过进一步提高市场份额来使自己成长。在很多市场里，小的市场份额的增加意味着很大的销售额的增加。例如在咖啡市场，市场份额增加一个百分点就值4800万美元，在软饮料市场，一个百分点则高达4.9亿美元。

研究指出，公司的利润率与市场份额成正比。由于这些研究结果，许多公司已在追求扩大市场份额，以改善其获利能力。例如通用电气宣布，它要使自己在每个市场中至少成为具有最大或第二大市场份额的厂商，否则就退出这个市场。通用电气公司放弃了计算机、空调设备、小家电和电视业务，因为它无法在这些行业中达到最高的市场地位。

然而，有些研究发现，许多行业中有一个或少数几个利润最高的大公司，一些利润不错和较集中的厂家，以及许多利润较差的中型公司。看起来，当企业在它所服务的市场上相对地提高了市场份额，那个企业的盈利能力就会增加。例如奔驰汽车在整个汽车市场所占的份额很小，但是它能获得高利润，因为它在豪华车的细分市场上占有高的市场份额。而它能达到这种高的市场份额，是因为它还做对了其它事情，如生产高质量产品，给予好的服务，以及降低成本。

公司一定不能指望增加了市场份额即能自动改善盈利能力，市场份额高是否能提高利润还要视策略而定。许多市场份额高的公司获利能力很差，而许多市场份额低的公司获利能力却很高。有时获取较高市场份额的成本可能远远超过了收益。只有当单位成本随着增加的市场份额而降低，或者当公司提供了一个质量优良的产品，而且所要的价格超过了由于产品质量改善所增加的成本时，高的市场份额才会产生较高的利润。

四、市场挑战者的策略

在一个行业中位居第二、第三或更低名次的公司有时规模也相当大，例如高露洁

(Colgate)、福特、凯玛特、阿维斯(Avis)、西屋(Westinghouse)及百事可乐(Pepsi Co.)等公司。这些位居次要地位的公司可以采取两种竞争策略中的任何一种。它们可以攻击市场领导者和其他竞争者,以争取更多的市场份额(市场挑战者);或者它们与竞争者和平共处,不去干扰对方(市场跟随者)。我们现在要探讨市场挑战者的竞争性策略。

1. 确定策略目标和竞争者

市场挑战者必须首先确定它的策略目标。大部分市场挑战者通过增加其市场份额增加它们的盈利能力。但是策略的目标选择与谁是公司挑战的目标有关。

挑战者可以攻击市场领导者,这是一个高风险但潜在报酬高的策略,假使领导者未能为市场提供完善的服务时,这种策略就有意义。要使这样的攻击成功,公司必须有一些持久的超过领导者的竞争优势——成本优势导致较低价格,或以较高的价格提供较好的产品价值的能力。在建筑设备行业中,小松(Komatsu)以提供相同质量但价格低得多的产品向卡特匹勒(CaterPillar)公司提出挑战。而金勃利·克拉克·哈金斯(KimBerly Clark's Huggies)从宝洁公司那儿夺得大片一次性尿布的市场份额,因为它提供了较合适的尿布和能再使用的尿布钩扣。如果公司追逐市场领导者,它的目的是要争夺一部分市场份额。比克(Bic)知道它无法打垮吉列在剃须刀市场上的地位——它只是希望获得较大的市场份额。或者挑战者的目的可能要接管市场领导者的地位。IBM 作为挑战者较晚进入个人计算机市场,但很快就成了市场的领导者。

挑战者可以避开领导者,而向与其规模相似或较小的当地和地区性公司挑战。这些较小的公司可能财力不足,无法提供良好的顾客服务。许多主要的啤酒公司之所以有目前的规模,其主要策略并非攻击大的竞争对手,而是逐渐吞并小的当地或地区的竞争者。假使公司追逐一个小的地方公司,它的目的可能使该公司停止营业。重要的一点是:挑战者必须慎重选择它的挑战对手,并且要有一个明确的可达到的目标。

2. 选择市场攻击策略

市场挑战者如何最有效地攻击所选的竞争对手并达到其策略性目标?图 19-5 显示 5 个可能的攻击策略。要全面地正面攻击(Frontal Attack),挑战者必须在产品、广告、价格和分销各方面与竞争者相匹敌。它攻击竞争者有实力的地方而非弱点。最后的结果则取决于双方的力量和耐性的大小。如果市场挑战者比竞争对手的资源少,正面攻击就没有什么意义。

即使规模宏大,实力雄厚的公司也未必能成功地挑战防卫坚固、资源丰富的竞争者。例如,尤尼莱佛公司(Unilever Co.)其全球销售额为宝洁公司的 2 倍,为高露洁公司的 5 倍,然而它在美国的子公司利佛兄弟公司在美国却落后于宝洁公司。不久前,利佛公司在洗涤剂市场向宝洁公司发动全面的正面攻击。利佛的威斯克(Wisk)已经是液态洗涤剂的领导品牌。很快它又相继推出一系列新产品——阳光(Sunlight)洗碟剂、斯努格尔(Snuggle)织物柔软剂和萨尔夫(Surf)洗衣粉,并以积极的促销和分销力量来支持。但是宝洁公司也花费大量资金保护其品牌,并尽力稳住其大部分的业务。它以液态汰渍清洁剂反击,这种突然出现的洗涤剂仅 17 个月内便与威斯克洗涤剂并驾齐驱了。利佛公司的确增加了市场份额,但大部分却来自小竞争者。

若挑战者不正面攻击,则可发动侧翼攻击(Flanking Attack),集中力量攻击竞争对手

图 19-5　攻击策略

较弱的侧翼，或在其市场覆盖面中的裂口。例如，在 60 年代和 70 年代，德国和日本的汽车制造商并不选择进入美国市场与生产大型、豪华而且耗油的汽车制造商直接竞争。相反，他们找到一个尚未被注意的消费者细分市场，偏好小型、省油的汽车。他们随即向这个市场缺口进军。使他们感到满意并令底特律汽车城感到震惊的是，这个细分市场成为市场的一大部分。当公司的资源小于竞争对手时，侧翼攻击就很有意义。

合围攻击(Encirclement Attack)包括同时从正面、两侧和后方向竞争者发起攻击。当挑战者有优厚的资源并相信它能很快突破竞争者对市场的控制时，则合围策略就很有用。例如，精工通过取得手表的各种主要分销渠道以及以不断变化的品种制服竞争对手来扩大其手表市场。仅在美国，精工提供了 400 种款式的手表，但它共制造了 2 300 种款式的手表，并在全世界出售。

使用迂回攻击(Bypass Attack)是指挑战者避开了竞争者，并将目标对准较容易的市场。它可以发展多样化的不相关产品，开拓新的地理市场或列入新技术以取代现有的产品。通过技术的飞跃而不是一味地模仿对手的产品并发动高成本的正面攻击，挑战者就能以新的技术绕过竞争者。例如，当美能达(Minolta)公司推出技术更先进的自动对焦 Maxxum 照相机时，佳能(Canon)公司在 35 毫米 SLR 型照相机市场的领导地位便摇摇欲坠。佳能公司的市场份额下滑了 20%，而美能达公司的市场份额一下子上升了 30%。佳能花了 3 年时间才推出技术相当的照相机。

最后，规模较小或资金不雄厚的挑战者可以发动游击战(Guerrilla Attacks)。这是用小型的、间歇性的攻击去骚扰竞争者，或使他们的士气低落，其目的是最终建立永久性的据点。挑战者公司可用选择性的削价、挖走对方的主管、密集的促销活动，或各种合法行动发动攻击。特定的游击战术不会花太多钱，但持续的游击战活动成本会很昂贵。假使挑战者希望获得地盘以对抗竞争者时，它们最终必须发动一次较强的攻击。因此，游击战不一定是便宜的攻击活动。

五、市场跟随者的策略

并非所有在次要位置的公司都想向市场领导者挑战。市场领导者对任何挑战者的行为不会掉以轻心。如果挑战者的吸引力仅限于降低价格、改进服务或增加产品的性能,市场领导者可以很快就做出配合这些技术的行动以瓦解对方的攻势。市场领导者在一场全面的大会战中可能更有持久力。恶战的结果往往两败俱伤。因此,许多公司宁愿作为跟随者而不愿向领导者提出挑战。

跟随者可获得许多好处。市场领导者来开发新产品和新市场,扩张分销渠道并培育市场(通常负担巨额费用)。市场跟随者可以学习领导者的经验,模仿或改善领导者的产品和营销方案,其投资额通常会少得多。虽然跟随者不太可能取代领导者,却经常有利可图。跟随者一个很好的例子是戴尔(Dial)公司,许多著名品牌如戴尔·托恩(Tone)和纯自然(Pure & Natural)肥皂、阿莫尔斯塔(Armour Star)罐头肉、普雷克斯(Purex)洗涤产品、斯特珀夫(StaPuf)织物柔软剂、斯诺博尔(SnoBol)厕所清洁剂及布丽罗(Brillo)擦磨垫都由该公司制造:

戴尔的产品不是华而不实,它也不曾尝试推出创新的产品……。它没有花非常庞大的资金使其家庭用品牌遍及全国。反之,戴尔宁愿随着强大的对手(如宝洁公司)的尾流而前进,它的阵营大部分在仿效对手的产品和第二层地区的品牌……。戴尔不在研究和发展上或市场营销方面花巨款,而将这些留给其他人去做……戴尔也让别的公司去向消费者介绍新的产品。比如,宝洁公司在1990年推出浓缩洗涤粉,戴尔在一年以后随着推出自己的浓缩品牌普雷克斯,价格却低于宝洁的汰渍达1/3之多。

跟随并非处于被动或是领导者的复印件。跟随者必须有明确的成长途径,但这个途径要不引起竞争性的报复。一个市场的跟随者必须知道如何把握现有的顾客,并赢得相当比例的新顾客。每个市场跟随者都尝试为其目标市场带来独特的利益——包括地点、服务、融资。跟随者往往是挑战者攻击的目标。因此,市场跟随者必须保持它的制造成本低廉,产品及服务质量优良。此外,它必须在新市场开通后进入新市场。

六、市场填补者的策略

几乎每一个行业中都有一些小公司,它们专门服务于市场中对它们合适的那部分。它们不追求整个市场或较大的细分市场,这些公司的目标是小的细分市场或空隙。填补者(Nichers)往往是资源有限的较小公司。但是,较大公司的小业务部门也可能采用追求市场空缺位置的策略。市场份额低的公司通过精明的空隙策略也能获利不浅。

最近对成功的中型公司的研究发现,几乎在所有情况下,这些公司都是在较大的市场内寻找适当的空缺位置,而非追求整个市场。例如A.T.克劳斯公司,它填补高价钢笔和铅笔的小市场。它制造出每位主管拥有或想拥有的著名金笔。通过集中精力在高价格的空缺市场,克劳斯公司享有了高的销售成长和利润。此项研究还发现了成功的较小公司共有的其它特性——提供高价值、高价格的产品并有强大的公司文化和长远的眼光。

为什么填补空缺会获利呢?主要原因是市场填补者深刻了解目标顾客群,所以比其它

偶尔在此市场销售的公司更能符合顾客的需求。结果,由于价值的增加,填补者可以制订比成本高得多的销售价。大批量营销者达到高的销售量,而填补者却达到高的利润。

填补空缺者尝试寻找一个或多个安全而有利的市场空缺位置。一个理想的市场空缺位置应该有足够的规模,可以获利,并具有增长的潜力。公司能有效地服务于该市场。更重要的是,主要竞争者对这个空缺位置并不感兴趣。而且当公司成长起来并变得更有吸引力时,它能建立起技术和顾客商誉来防卫主要竞争者的攻击。

填补空缺的主要观念在于专业化。一个市场填补者可以专业化于几个市场中的任何一个,如顾客、产品、或市场营销组合。例如,它可以专门服务于某类使用者,如法律事务所专门从事于刑事、民事或商业法的诉讼案件。市场填补者也可专门服务于特定的顾客群——许多填补空缺者专门为主要厂商忽略的小型顾客群服务。有些补缺者集中精力在一个或几个特殊的顾客,将它们所有的产品都卖给一个公司,如卖给沃尔玛折扣商店或通用汽车公司。地理的填补者仅在某个地方、区域或世界某一部分市场销售产品。质量-价格填补者在高级产品或低级产品市场中经营。例如惠普公司专门从事高质量高价格的袖珍型计算器的生产。最后,服务填补者提供其他厂家所没有的服务。例如银行承办电话贷款服务并派人员将贷款送给客户。

市场填补策略也有一些风险。例如,填补空缺可能资源被耗竭,或者它成长到一定程度吸引了较大的竞争者。这就是为什么许多公司实行多重填补(Multiple Niching)的原因。通过发展两种或多种填补方式,公司增加了它的生存机会。即使是一些大公司也喜欢多重填补策略来为整个市场服务。一家大型的法律事务所专门从事收购与兼并、破产和公司创业计划这三种业务而闻名全国,它不兼其它业务。

第三节　平衡消费者和竞争者导向

无论一个公司是市场领导者、挑战者、跟随者或填补者,它必须密切注意其竞争者并找出使自己处于最有利地位的竞争性市场营销策略。而且,它还必须经常调整策略以适应快速改变的竞争环境。

现在产生了一个问题: 公司应花多少时间和精力去追踪竞争者而不危及其顾客导向? 的确,一个公司可能变得过于以竞争者为中心(Competitor-centered Company),而失去了更重要的以顾客为中心。

一个以竞争者为中心的公司是指主要花时间和精力在追踪竞争者的行动和市场份额上,并尝试找到策略去反击竞争者的公司。这种方法有优点也有缺点。就正面而言,公司成为战斗者导向。它训练其营销者随时保持警惕,找出自己的弱点和竞争者的弱点。就负面而言,公司反应过度,它的行动以竞争者的行动为依据而不实施它自己的顾客导向策略。结果,由于过度依赖竞争者的行动,公司没有根据计划走向目的地。

相反,以顾客为中心的公司(Customer-centered Company)在设计它的策略时更注重顾客的发展。很显然,以顾客为中心的公司较好地去识别新的机会,并能制定有长期意义的策略。通过观察顾客需求的进展,它可以决定在已有的资源和既定的目标下,什么样的顾客群体,以及什么样的需求是最值得服务的。

实际上,今天的公司应是以市场为中心的公司(Market-centered Company),要同时注意顾客和竞争者。它们不能因留心观察竞争者而对顾客为中心视若无睹。图 19-6 显示公司历经了四个导向。在第一个阶段,它们是以产品为导向,对顾客或竞争者都很少注意。在第二阶段,它们成为顾客导向,开始注意顾客。在第三阶段,它们开始注意竞争者,并成为竞争者导向。如今,公司必须成为市场导向,对顾客和竞争者两方给予均衡的注意。市场导向会有很高的利益,最近一项研究发现,在一个公司的市场营销导向和其盈利能力之间有很强的正相关关系,这种关系不管企业的类型或市场环境如何都有效。

以竞争者中心 \ 以顾客为中心	否	是
否	产品导向	顾客导向
是	竞争者导向	市场导向

图 19-6　公司导向的发展

本章小结

为了准备一种有效的市场营销策略,公司必须考虑它的竞争对手以及顾客。它必须不断从事竞争者分析和发展竞争性市场营销策略,该策略能有效地将它定位来与竞争者对抗并给予它最强大的可能的竞争性优势。

竞争者分析首先包含识别公司的主要竞争对手,这可使用以行业和市场为基础的两种分析。然后公司收集竞争者的目标、策略、优劣势,以及反应模式的信息。掌握了这样的信息,它能选择攻击或避免的竞争对手。竞争性情报必须通过正式的系统不断收集、解释和分发。公司营销经理应当有能力获得任何影响他们决策的竞争者的全部可靠的信息。

哪种竞争性市场营销策略最有意义要依公司的行业位置和它的目标、机会以及资源而定。公司的竞争性市场营销策略取决于它是市场领导者、挑战者、跟随者或填补者。

一个市场领导者面临三种挑战: 扩充总的市场,保护市场份额及扩充市场份额。市场领导者有兴趣寻求扩展总的市场的方法,因为它从增加销售量能获得最多的利益。为了扩展市场的规模,领导者期望产品的新用户、新的用途和更多的用量。为了保护市场现有的份额,市场领导者有几种防卫方法: 地位防卫,侧翼防卫,先发制人防卫,反攻防卫,移动防卫和收缩防卫。最老练的领导者使他们自己做的每件事都对,没有缺口留给竞争者去攻击。领导者也能尝试增加他们的市场份额。假使在较高的市场份额水平下盈利能力会增加,那么他们这样做是有意义的。

一个市场挑战者是通过攻击行业中的领导者、其他居次要地位的公司或较小的公司以及试图积极地扩展自己市场份额的公司。挑战者能选择各式各样的攻击策略,包括正面的攻击、侧翼的攻击、合围攻击、迂回攻击及游击战。

一个市场跟随者是处于次要地位的公司,它之所以选择不去捣乱,通常是出于惧怕这样做得不偿失。但跟随者也有策略,并寻求以其特殊的技能来获取市场份额的增长。有些跟随者在它们的行业中享受到较领导者还要高的回报率。

一个市场填补者是较小的公司,它为某些市场内的一部分不太能吸引较大公司的空缺位置服务。市场填补者往往成了一些最终用途、垂直水平、顾客规模、特殊顾客、地理区

域、产品或产品特性、服务的专家。

竞争性导向在如今的市场上是重要的，但公司不应该过分将焦点集中在竞争对手。公司更可能受到正在出现的消费者需求和新的竞争者的伤害，而不是被已有的竞争者伤害。平衡消费者导向和竞争者导向的公司是实施真正的市场导向策略。

关键术语

水准基点(Benchmarking)　将公司的产品和工序与在其它行业的竞争者和主要公司的产品和工序加以比较的过程，以找出改进质量和业绩的方法。

竞争优势(Competitive Advantage)　以超过竞争者的优势给消费者提供较大的价值，此价值或通过较低的价格或通过提供更多使更高价格成为合理的利益而获得。

竞争性市场营销策略(Competitive Marketing Strategies)　这种策略将公司强有力地定位使与竞争者对抗，它给予公司最强的可能的策略优势。

竞争分析(Competitor Analysis)　识别主要竞争者，评估他们的目标、策略、优劣势及反应模式，并选择哪些竞争者要进攻或回避的过程。

以竞争者为中心的公司(Competitor-Centered Company)　公司的动向主要以竞争者的行动和反应为依据；它花大部分时间追踪竞争者的行动和市场份额，并尝试找到策略去反击他们。

以顾客为中心的公司(Customer-Centered Company)　公司在设计它的市场营销策略和对其目标顾客交付优良的价值时更注重顾客的发展。

顾客价值分析(Customer value analysis)　所进行的分析决定目标顾客重视的利益是什么，以及他们如何将不同竞争者产品的相对价值排名。

以市场为中心的公司(Market-Centered Company)　公司在设计它的市场营销策略时均衡地注意到顾客和竞争者双方。

市场领导者(Market Leader)　在行业中有最大市场份额的公司，它通常在价格变更、新产品引入、分销覆盖面和促销费用上领导其它公司。

市场挑战者(Market Challenger)　在行业中处次要位置的公司，它努力奋战以增加其市场份额。

市场跟随者(Market Follower)　在行业中处次要位置的公司，它希望能维持其市场份额而不造成麻烦。

市场填补者(Market Nicher)　在行业中为被其它公司忽略或不注意的细分市场服务的公司。

策略群体(Strategic Group)　在行业中追随相同策略或类似策略的一群公司。

讨论题

(1)“品行端正”的公司喜欢品行端正的竞争。决定参与“品行端正”的竞争或“破坏性”的竞争决定对顾客有什么不同。为什么？

(2) 惠普公司是高价格计算器的市场领导者, 它发现自己夹在积极促销的小型计算机和价格较便宜而性能越来越复杂的计算器之间。你想推荐给惠普公司的市场领导者策略是什么? 请说明理由。

(3) 找出一些方法使莫顿食盐在餐桌用盐的总市场上能够扩充。识别在争取新用户、传播新用途或增加餐桌用盐量等方面, 销售、促销所扮演的角色。

(4) 许多中型规模的公司处在大公司和较小而更聚焦的公司之间, 它们是在一种不盈利的中间地带。讨论中型规模的公司如何利用市场填补者的策略来改善它们的盈利能力。

(5) 市场营销概念的目的是满足顾客的需求。什么是以竞争者为中心的策略的目的? 决定市场营销概念是否与以竞争者为中心的策略相抵触。

(6) 假设你是产品经理, 负责莱索尔(Lysol) 消毒剂或伍赖特(Woolite) 高级织物洗涤液。你的品牌占了 60% 以上的市场份额, 而且没有别的竞争的品牌曾经成功地获得重要的市场份额。那么, 你采取什么策略增长业务?

案例十九　宝洁公司: 走向全球——在化妆品中一种新的方法

总部设在俄亥俄州辛辛那提城的宝洁公司, 是一个以家用产品闻名的跨国公司, 它决定认真着手化妆品业务。问题是这个公司能不能像帕珀尔(Pamper) 婴儿尿布那样有效地防湿, 像佳洁士(Crest) 牙膏那样防蛀牙, 像汰渍(Tide) 洗衣粉那样除去衣服的污垢, 又用它有效的市场营销技巧来使我们打扮自己的容面?

第 1 步: 多样化

宝洁公司敢做敢为的主席埃德温 L. 阿特兹(Edwin L. Artzt) 认为可以做到。1985 年当公司购买了奥兰(Olay) 油的护肤产品线时, 它悄悄地加入了保养皮肤的业务。在阿特兹的领导下, 宝洁公司然后又冒险地进军化妆品行业。1989 年, 它用 13 亿美元的股票购买了诺克西尔(Noxell) 公司和其封面女郎(Cover Girl) 及克莱里奥(Clarion) 品牌的化妆品产品线。

阿特兹看到了机会, 以宝洁雄厚的资源来加强诺克西尔的市场营销, 而同时又在宝洁稳定成熟产品之外提供了新的增长。阿特兹也认识到宝洁化妆品的毛利高而且不受经济衰退的影响。到 1990 年 6 月, 宝洁公司 240.08 亿美元总销售额中有 47.7% 是来自与个人生活有关的产品, 而其中一半是包括尿布的纸类产品。总销售额的另外 32.2% 来自洗涤和清洁产品, 13.4% 出自食品和饮料, 其余 6.7% 由纸浆和化学品构成。

在购得诺克西尔之后, 阿特兹给予宝洁公司的营销者更多的自由。他们很快重新设计了封面女郎这一品牌的包装, 给它一种豪华气派的外表但保持该品牌便宜订价的策略。宝洁公司也加速新产品的发展。它增加了 58% 的广告费以支持这些改变, 仅 1990 年的头 9 个月它在封面女郎品牌上就花去 4 750 万美元。广告突出不同年龄的模特儿用了该品牌后容貌看起来更加自然。到 1991 年, 封面女郎产品的市场份额由 1986 年的 21% 增加到 23% 。其间排名第二位的美宝莲(Maybelline's)化妆品的市场份额由 1986 年的 19% 降到 17% 。

第 2 步: 成长得更强大

宝洁知道它不能为自己的成功而高枕无忧。化妆品行业正处在变化之中, 宝洁如想成为一个认真的竞争者, 它也必须有所改变。一群群消费者舍弃了百货商店, 去寻找由服装连锁专卖店及妇女化妆品用品店所提供的独特品牌。分析家相信, 妇女们厌倦于她们进入百货商店化妆品部门时受到的不礼貌对待。妇女希望在购买别的商品时也能买到化妆品, 而化妆品也愈来愈多地出现在专卖店中。结果, 百货商店的化妆品销售额下降, 其他商店的销售份额却增加了。

封面女郎品牌也面临问题。例如, 封面女郎这个名字就使人想起该品牌是为年轻的富有魅力的女性设计的, 当它要诉求职业妇女、家庭主妇和年龄较大的女性时, 出现了问题。此外, 封面女郎产品的 90% 销售额来自美国本土, 而该行业的其它产品越来越多地走向全球。根据这些理由, 阿特兹又开始选购。

在同时期, 纽约的金融家罗纳德 · 皮尔曼决定卖掉他的美容产品公司露华浓(Revlon)公司。露华浓的品牌包括马克斯法克托尔(Max Factor)、比特里克斯(Betrix)、阿尔曼(Almay)化妆品、查利和琼窕(Charlie and Jontue)香水和弗莱克斯(Flex)洗发液。

除宝洁公司外还有几个公司对莱弗龙表示了兴趣。和宝洁公司一样, 这些公司也想通过收购来扩展它们的化妆品业务。一家荷兰的跨国公司尤尼莱维(Unilever)在 1989 年就开始在美国购买个人用品品牌。正由于它收购了法布里奇(Faberge)和伊丽莎白阿登(Elizabeth Arden)在美国百货商店的化妆品柜台上, 尤尼莱维的销售额仅次于埃丝特劳德尔(Estee Lauder)及奥里尔(L'Oreal), 而名列第三。尤尼莱维在全球个人用品的销售额 1990 年为 47 亿美元。杰斯帕拉尔(Gesparal, S. A.)拥有大部分科斯梅尔的奥里尔的股权, 其 1989 年的全球收益为 53 亿美元。雀巢公司, 这家瑞士的食品大联合企业转过来又拥有 49% 杰斯帕拉尔的资产。

宝洁对露华浓的马克斯法克托尔和比特里克斯产品线特别感兴趣, 因为两者 80% 的销售额来自美国以外的地区。这两种品牌与宝洁公司的其它产品线非常吻合, 并给予该公司很好的基础去争得在全球化妆品和芳香产品 160 亿美元的业务中更大的份额。1991 年 4 月, 阿特兹宣布, 宝洁公司要付 11 亿美元收购两个露华浓公司产品线, 它们可共同获得 8 亿美元年销售量。阿特兹决定不购买露华浓其它主要品牌, 那些品牌在百货店卖的价格较高。

然而, 阿特兹原来不仅仅为了使宝洁公司能在国际市场上存在而购买这些生产线, 他也看到利用新品牌的分销和市场营销网络加速使封面女郎从一个美国品牌过渡到国际品牌的机会。马克斯法克托尔和比特里克斯立即使宝洁公司接近欧洲和日本的化妆品市场。在购买以前, 宝洁公司没有在日本销售化妆品或芳香类产品, 而在欧洲仅有 2 800 万美元的年销售额。收购之后, 宝洁公司在日本的年销售额为 2.37 亿美元, 在欧洲为 3.4 亿美元。马克斯法克托尔品牌 6 亿美元总销售额中 75% 来自美国之外的地区, 而所有比特里克斯品牌的 2 亿美元销售额都来自其他国家。一位分析家估计, 它以美国品牌走向全球所花的时间因此缩短了 3 年。

就如马克斯法克托尔和比特里斯克产品线帮了宝洁公司的忙那样, 宝洁公司收购这两个品牌也帮了它们极大的忙。尤其是比特里斯克, 它知道在国际化妆品业务中与人竞争

需要很多的资金。它在本土市场德国完成 62.5% 的销售额, 其它的来自瑞士、西班牙、意大利和瑞典。比特里斯克打开法国的市场但在与强大的奥里尔竞争中未取得成功, 后者控制了法国的市场。宝洁公司的市场营销力量现在可以让它挤进法国的市场。比特里克斯主要的品牌为中等价格的妇女护肤产品和化妆品, 及亨利 · M. 比特里克斯(Henry M. Betrix)男士的化妆品。它的尤罗科斯(Eurocos)化妆品子公司推销雨果鲍斯(Hugo Boss)及劳拉 · 比阿吉奥蒂(Laura Biagiotti)两种品牌的高级化妆品。

第 3 步: 复活在美国市场的马克斯法克托尔

宝洁公司感到, 它能使马克斯法克托尔品牌在美国市场更有竞争力, 因为它不在露华浓(Revlon)的保护伞下。就如宝洁公司为封面女郎所做的, 它很快了解了马克斯法克托尔的业务并谋划改善它的绩效。宝洁公司经理们以新的产品及技术改进使马克斯法克托尔面貌一新, 他们还加强了品牌的促销及广告支持。

然而, 露华浓在将马克斯法克托尔出售给宝洁公司后并未停滞不前。它聘用了一个新的领导班子来经营露华浓品牌, 降低它的制造成本, 并投入了 2 亿美元的广告"活动"向市场发起猛攻, 该广告活动以活泼放纵的信息"抖动你的身躯"为特色。

两个公司都懂得, 必须找到吸引年轻妇女, 包括十几岁的女孩, 但又不疏远年纪较大顾客的方法。大量市场销售(如通过药店及折扣商店)在 1991 年仅增长了 2%, 而在 1990 年增长了 6%。消费者人口统计和购买习惯的改变似乎是这种下降的原因。在生育高峰出生而已经成年的人们决定投资在护肤产品上, 而较少购买染睫毛油、指甲油和口红之类的化妆品。

这些变化意味着, 如果化妆品公司要恢复销售, 吸引较年轻的妇女变得更为重要。一个大学二年级学生提出, 她能理解公司对较年轻的消费者有兴趣, 因为年纪较轻的妇女往往想看起来成熟些, 所以可用更多的化妆品, 超过了她们的需要。她又说, "使用化妆品是成长的一个重要部分"。一位行业的咨询顾问指出, "较年轻的妇女不断地改变并重涂指甲油, 而这是年纪较大的妇女不会做的事"。

但是, 在吸引较年轻的顾客方面公司面临问题。首先, 比起生育高峰时的孩子, 现在的年轻妇女较少。其次, 所有的化妆品公司都在竞争货架空间和较年轻的购买者。一位分析家注意到"问题很简单, 太多制造厂家和太多产品在追求太少的顾客, 因此, 竞争是激烈的"。分析家指出即使在大量销售的市场上, 有声望的奥里尔已经停止强调其质量而开始强调有乐趣来吸引更多年轻的顾客。另外的竞争来自百货商店产品线、专卖店、直接营销者, 如雅芳(Avon)以及家庭购货网络。

结果, 宝洁公司的化妆品销售在 1991 年持平在 7.22 亿美元, 并且它的市场份额由 1990 年的 34.4% 下跌到 34%。莱弗龙的市场份额从 1990 年的 20.4% 增加到 22.5%, 这部分是以宝洁公司为代价的。

然而, 即使是减慢了速度, 宝洁公司仍然是通过药店和大量商品店销售化妆品的全国最大商家。宝洁公司承认, 它仍然在学习化妆品的业务。它面临分销的问题, 如接受订货慢, 运送新产品也慢。除此之外, 宝洁公司已加强它的化妆品销售人员队伍。它的销售人员现在销售 3 种产品线, 封面女郎、克莱里奥和马克斯法克托尔。有些批发商争辩, 宝洁公

司对单个的销售人员期望太大,产品线太宽,不能期望一个人能知道所有的产品。宝洁公司辩驳,新的制度减少了零售商必须与之打交道的销售人员数目。

第 4 步: 走向全球

最近,宝洁公司决定彻底改革马克斯法克托尔的产品线,并首次发动同时在世界各地介绍产品。公司在 1993 年春天引入了新的马克斯法克托尔的产品线。新的产品突出优美的式样及更多色彩的特点。宝洁公司首先生产了新的眼睑膏、胭脂和口红。1994 年它推出新的粉底、粉和染睫毛膏。

所有这些产品都相同,不管宝洁公司在世界上什么地方出售。以前,宝洁公司在不同的市场使用不同的产品和策略,经常是利用当地的制造商。例如在日本,马克斯法克托尔产品线主要包括保护皮肤的化妆品,并在百货店中高价出售。这种产品在 1990 年占露华浓日本总销售额 5.07 亿美元的 28%。然而这个品牌没有跟上日本人变化的生活方式和情趣。所以一直在失去市场份额。花王(Kao)公司和资生堂(Shiseido)公司在日本市场以强有力的竞争者出现。在欧洲,宝洁公司以较低价格在连锁店出售马克斯法克托尔产品。

新的产品线以相似的式样、色彩和形象为特色横跨所有的国际市场。深蓝颜色的包装有金色的装饰。产品本身有各种颜色以符合不同肤色妇女的需求。宝洁公司还改变了它的店内陈列。为了支持这些改变,它在原来的马克斯法克托尔的价格上增加了 8%～10%。

宝洁公司追随着埃丝特劳德尔的克林尼科(Clinique)和雪奈儿(Chanel)的成功策略,它们两者在标准化的全球市场营销中一直很成功。全球的消费者都认识克林尼科的蓝绿色包装和雪奈儿典型的黑色的盒子。通过统一和加强许多市场营销方法宝洁公司希望标准化的策略能使它节约资金。

第 5 步: 注视竞争

尽管阿特兹一直乐观,然而宝洁公司知道它正在做出大胆的行动。没有其它公司曾经尝试发展一个全球的、大量销售的化妆品品牌。宝洁已从美国市场的经验得知化妆品业务是复杂的,它也知道露华浓公司正紧跟其后有着它自己的全球策略。露华浓公司已经从 126 个国家获得 30%～35%的收入,宝洁公司预期露华浓公司将尝试着将它更多的地区品牌推向全球。

宝洁公司知道,它必须注视着本国的市场。它注意到,所有的关心都放在较年轻的妇女市场上,但美宝莲现在正将焦点集中在年纪较大的妇女。它计划引入一种新的产品线,称为美宝莲恢复元气剂(Revitalizing),目标顾客是 35 岁或更大些的妇女。美宝莲声称,这些产品帮助成熟的妇女看起来年轻些。它计划通过大量销售的商店来推销这些产品。为了在化妆品的业务中站在竞争者的前列,宝洁公司必须找到一些新的市场营销的妙计。

案例问题

(1) 从一个行业或从一个市场的观点来看,谁是宝洁公司的竞争者? 行业中有策略群体吗? 为什么这些问题对宝洁公司是重要的?

(2) 在化妆品行业,什么趋势正在形成竞争者的目标?

(3) **根据这个案例的信息, 迈克尔 · 波特教授的哪一种竞争地位是不同的化妆品竞争者所追求的竞争性优势**?

(4) **为了扩张总的化妆品市场, 以及保护和扩展其市场份额, 宝洁公司应采取什么行动**?

(5) **你会向宝洁公司的竞争者推荐什么竞争性的策略**?

第二十章　全球市场

本章学习目标　当你学完本章后，应该能够做到以下几点：

(1) 讲述全球市场营销环境、国际贸易系统，以及影响市场营销决策的经济、政治、法律和文化方面的环境。

(2) 概括说明是否进入国际市场和进入哪些市场的主要决策因素；决定如何进入该市场，是通过出口，还是通过合资，或者直接投资。

(3) 解释在决定全球市场营销规划时应考虑的主要问题，是否采用一种标准化的或适应的市场营销组合，或者将两种情况综合运用。

(4) 区分公司管理全球市场营销机构的三种方式：通过出口商，通过国际部门或者自己成为一个全球的组织。

在 70 年代后期，苹果计算机公司(Apple Computer)进入日本。仅次于美国庞大市场的日本个人计算机市场年销售量约 70 亿美元提供了非常吸引人的成长机会。假使苹果公司在那时走对了步伐，它可能在竞争开始扎根前就已经占领了日本市场。然而，10 多年后，苹果仅仅获得了 1.4% 的市场份额。

回顾那些岁月，苹果公司在日本远远没有做到正确的行动，它几乎每件事都犯错误。它的美国经理们从未真正花时间去了解日本市场。例如日本经销商重复要求麦肯托什(Macintosh)计算机要符合日本人的使用习惯，他们却充耳不闻。即使麦肯托什的强有力的制图能力使它能很理想地处理在书面日文中使用的复杂汉字，但苹果公司坚持在日本销售它的美国版本的计算机而毫无改动。使事情更糟的是，首批麦肯托什计算机到达日本时包装很差，键盘不运转。苹果公司甚至于没有提供日文的操作手册。

日本购买者也由于麦肯托什昂贵的价格——几乎是日本类似计算机的两倍而推迟购买。再者，苹果的机器在分销上做得很糟，而且公司很少在日本做广告或在商业展览上展示其产品。最后，当苹果公司进入日本时，它很快在当地软件商店得到“美国佬傲慢”的名声。“苹果”不按照日本的惯例付钱给软件开发商，请他们改换组装使软件可以用在麦肯托什上，反而向他们收取技术信息的钱。它也拒绝参加任何的日本同业协会，拒绝借麦肯托什给软件开发商。相反，当日本电气公司(NEC)在 80 年代初期进入个人计算机市场时，它尽其所能地讨好软件机构。结果到 80 年代后期，仅 15 个日本软件可用在麦肯托什上，而有 5 000 个以上可用在 NEC 计算机上，这帮助 NEC 独占了令人惊讶的 60% 市场份额。

到 1988 年，日本苹果计算机公司已面对一个令人难堪的局面。麦肯托什的销售量微不足道，而且日本持“强硬路线”攻击美国的人正把日本苹果计算机公司作为“丑陋的美国人”无能的典型例子。

后来，苹果公司终于看到了曙光，它以新发现的洞察力，开始完全改变它在日本的命

运。作为第一步,苹果公司招聘全日本的总经理队伍——一位从东芝公司(Toshiba)来的总裁,从索尼公司(Sony)来的工程经理及从日本NCR(全国现金出纳机公司)来的后勤服务经理。这个新队伍迅速行动,削价、扩大分销渠道以及修补它与日本软件开发商、经销商和消费者的关系。

苹果推出3种低价的麦肯托什。3种中最便宜的机器售价不足1 500美元,该机型后来增长到占日本苹果机销售量的一半以上。公司也准备提供一组日本语言产品,高度受称赞的激光打印机和汉字谈话(KanjiTalk)的新日文版本,一种日语操作系统。为了加强分销,苹果公司招聘了几个一流的日本公司销售麦肯托什,其中包括商业设备巨人兄弟产业公司(Brother Industries),文具领导者科库约公司(Kokuyo),三菱(Mitsubishi),夏普(Sharp)和美能达(Minolta)。同时它开始设立苹果中心,即对准公司市场且仅销售苹果产品的商店。

更重要的是,日本苹果计算机公司开始修补与日本的软件商行的关系。它加入日本个人计算机软件协会(JPSA),并开始积极招聘软件开发商。它甚至于从主要的美国公司请来工程师和日本公司作为合伙人共同开发美国组装件的日本版本。软件商店做出了反应。到1992年,200种麦肯托什兼容的软件程序可以利用,且数目还在每天增加。一些日本最大的软件开发商现在认可麦肯托什并承担分销。最近日本个人计算机软件协会的调查显示,麦肯托什是日本人第二种选择想要买的机器,仅次于日本电气公司的产品。

为了完成改造及修复被玷污的形象,苹果公司发动大规模的促销活动,包括大量的电视和文字广告将麦肯托什描述为一个富有创造力、容易使用的工具。苹果公司也主办几个高形象的大事,如第一次日本女子职业高尔夫协会的比赛和珍尼·杰克逊在东京的音乐会。音乐会吸引了6万名歌迷,每位都在座椅上发现一袋苹果公司的资料。为了进一步加强它的新形象,苹果公司通过东京零售商推销T恤衫、咖啡杯、钥匙链和其它商品,它们是装饰着色彩鲜明的苹果标志的"苹果收藏物"。

苹果公司的大整顿产生了惊人的效果——麦肯托什现在在日本各处可见。苹果在桌面制版和画图设计上已处于领导地位,并在几个其它重要方面从日本竞争者手中赢得了市场份额。麦肯托什愈来愈多地进入了大学教室和中小学。在那些地方,麦肯托什有着容易使用的信誉。在美国,苹果公司正在为生存挣扎,而日本却成为它增长最快的市场。它在日本的市场份额已增长到16%,仅次于仍然主宰市场的NEC公司(53.4%)。苹果公司在日本的成功可能为经营有问题的公司在全世界的复苏提供了一个模式。

在日本的经验教育了在日本的竞争者,国际市场营销不仅仅是将在国内成功的事物原样输往国外。相反,进入一个外国市场需要很强的承诺和保证,以及对非常不同的文化和市场营销环境的敏锐理解。它通常意味着使公司的产品、方案和方法适应每个新的全球市场的特殊需要和环境。对愈来愈多的日本人来说,苹果公司新的更适合的态度已将原来的"烂苹果"转化为一个新的"他们喜爱的苹果"。

在过去,美国的公司对国际贸易很少注意。假使它们能通过出口得到一些额外的销售量,那还不错。但是大的市场是在国内而且充满了机会,本国市场也安全得多。经理们不必去学习其它语言,应付奇怪和变化的货币,面临政治和法律的不稳定性,或使他们的产品去适应不同的顾客需求和期望。然而,今天情况已大大不同。

第一节　进入 21 世纪的全球市场营销

90 年代是世界性的大公司必须开始有全球性观念的头 10 年。较快的沟通、运输和资金流动迅速缩短了时间和距离。一个国家所开发的产品, 在其他国家热情地被接受。

真的, 很多公司进行国际活动已有数十年, 可口可乐、IBM、柯达(Kodak)、雀巢(Nestle)、壳牌(Shell)、贝尔(Bayer)、东芝、索尼等公司对世界上很多消费者而言相当熟悉。但是如今国际竞争日趋激烈, 外国公司纷纷积极扩展新的国际市场, 而国内市场的机会也不像以往那么多。从未想到过国外竞争者的国内公司突然发现, 这些竞争者已经在它们的后院。只求安全而留在国内的公司, 不仅失去进入其它市场的机会, 还可能有冒着保不住国内市场的风险。

在美国, 索尼、丰田(Toyota)、雀巢、诺雷科(Norelco)、奔驰和松下等名称已成了家庭用语。另外一些产品和服务看起来似乎是美国货, 其实是外国公司所生产或拥有的。矮脚鸡(Bantam)图书, 巴斯金-鲁宾斯(Baskin-Robbins)冰淇淋, 通用电气和美国无线电公司的电视, 法斯通(Firestone)轮胎, 科威(Kiwi)鞋油, 利普顿茶叶, 卡内申(Carnation)牛奶, 及比尔斯伯里(Pillsbury)产品和汽车旅馆 6(Motel 6)等仅是少数。美国也吸引了大量基础工业的投资, 如钢铁、石油、轮胎、化学, 以及观光和房地产的投资。例如日本人在夏威夷和加州购买土地, 科威特在南卡罗来纳州海岸发展旅游胜地, 以及阿拉伯人和日本人在纽约曼哈顿区购买办公大楼。很少美国的行业能幸免外国的竞争而现在仍感安全。

虽然有些公司喜欢以保护主义来阻止国外进口的潮流, 但是这种反应仅为权宜之计。就长期而言, 它会增加生活费用, 而且保护了效率不佳的美国公司。答案是更多美国公司必须学习如何进入国外市场, 以及增加其全球竞争力。许多美国公司在国际市场营销上已经获得成功: 吉列(Gillete)、高露洁(Colgate)、IBM、施乐、康宁(Corning)、可口可乐、麦当劳、通用电气、卡特匹勒(Caterpillar)、杜邦、福特、柯达、3M(明尼苏达矿冶制造公司)、波音、摩托罗拉, 以及其它数十个公司已经使全世界成为它们的市场。但是像它们这样的公司太少了。事实上, 仅仅 5 家大公司就占所有出口的 12%; 30 万家制造商中有 1 000 家就占了总销售额的 60%。

每个政府都有一个出口促销方案, 尝试劝说当地的公司从事出口。丹麦政府付给营销顾问一半以上的薪水, 他们协助中小型丹麦公司从事出口业务。有的国家更进一步以土地优先使用权和降低能源成本来帮助这些公司, 它们甚至还提供现金, 以使本国公司能比国外的竞争者价格低些。

公司采取国际化的步骤延误越久, 被挤出成长中的西欧、东欧、太平洋沿岸和其它地区的风险就愈大。认为自己相当安全的美国国内各企业如今发现, 邻近国家的公司正在侵入其国内市场。所有的公司必须回答下列的一些基本问题: (1) 我们要在国内、在经济区域及全球建立什么样的市场地位? (2) 我们的全球性竞争对手是谁? 他们的策略和资源是什么? (3) 我们应该在何处生产产品或为产品提供资源? (4) 我们应与世界各国的公司形成什么样的战略性联盟?

具有讽刺意味的是, 虽然公司走向国外的需要如今要大于以往, 但风险也随着增大。

走向全球的公司面对着几个主要的问题。第一, 许多国家债台高筑, 通货膨胀, 失业率高导致不稳定的政府和货币, 这就限制了贸易并将美国公司暴露在许多危机中。第二, 各国政府对外国公司制定更多的规章制度, 如需与国内厂商合资, 规定雇用本国员工, 限制从该国得到的利润。第三, 外国政府经常课以高关税或贸易壁垒来保护它们自己的产业。第四, 腐化是一个愈来愈严重的问题—— 一些国家的官员经常将生意给贿赂最多者, 而非最高的投标者。

你可能下结论, 公司不论在国内或到国外, 其命运都已注定。但是在全球产业销售的公司, 除了将其营业国际化之外, 别无其它选择。一个全球性行业(Global Industry), 行业中的公司在特定的地方或国家的市场上, 其战略地位会受到全球业务的影响。因此, 一个全球性公司(Global Firm)是指在一个以上国家经营的公司, 它获得市场营销、生产、研究和开发及财务的利益, 而这些利益是国内单纯的竞争者无法享受的。全球性公司将全世界看成一个市场。它将国界的重要性减到极小, 并到那些能将筹集资金、资源、部件、制造及营销做得最好的地方去做这些事。例如, 福特的‘世界卡车’驾驶室在欧洲制造, 底盘则在北美生产, 在巴西组装然后进口到美国销售。因此, 全球性公司通过以全球为基础来计划、运作和协调其活动, 从而获得利益。

由于全世界的公司快速地全球化, 在全球性产业中的国内公司必须在机会消失前赶快行动。这并不意味着中小型公司必须在十几个国家中经营以获得成功。这些公司能实施全球性填补策略。但是世界变得愈来愈小, 而且每个在全球产业中运营的公司—— 不论其大小—— 必须评估和建立其在世界市场的地位。

如图 20-1 所示, 公司在国际市场营销中所面临的有 6 项主要的决策。每项决策将在本章详细地讨论。

图 20-1　国际市场营销的主要决策

第二节　考察全球的市场营销环境

公司在决定是否要走向国际运营的道路前, 必须彻底了解国际市场营销的环境。在最近 20 年, 国际环境已起了很大的改变, 产生了新的机会, 但同时也带来新的问题。全世界的经济已经全球化。世界贸易和投资快速成长, 西欧、东欧、中国和太平洋沿岸及其它地方的开放出现了许多具有吸引力的市场。汽车、食品、服装、电器和许多其它种类的全球性产品蓬勃发展。全球性公司的数量也在剧增。同时, 美国的主导地位已经逐渐消失。其它国家, 如日本和德国在世界市场上的经济力量日益强大。国际金融系统愈来愈复杂和脆弱, 而且美国公司面临的用来保护国内市场免于外来竞争的贸易壁垒也与日俱增。

一、国际贸易体系

美国公司想要向国外发展必须先对国际贸易体系(International Trade System)有所理解。当美国公司将产品销往另一国家时,它会面临各种不同的贸易管制。最常见的一种就是关税(Tariff)——即外国政府对某些进口产品所课的一种税收。关税用来增加收益或保护国内公司。出口商也可能受到配额(Quota)的限制,它是输入国针对某些产品项目能接受的数量设限制。限额的目的为了减少外汇支出并保护国内产业及增加就业机会。禁运(embargo)或抵制(Boycott),是最强的配额形式,它全部禁止某些产品项目的进口。

美国公司可能面临外汇管制(Exchange Controls),限制外汇数量和汇率来和其它货币交换。公司也可能面临非关税贸易壁垒(Nontariff Trade Barriers),如对美国公司的投标存有偏见或对美国产品的性能设立歧视的产品标准。

日本人发现,阻止外国制造商进入本国市场最聪明的方法之一是"独一无二"的辩护。政府说日本人的皮肤与外国人不同,因此国外的化妆品公司在日本销售产品之前必须先进行测试。日本人说他们的胃很小,仅容得下他们当地产的 Mikan 橘子,所以进口橘子受到限制。现在日本人又想出一种最离奇古怪的争论:他们的雪与众不同,所以滑雪设备也要有所不同。

但同时,某些力量也在帮助国家之间的贸易。例如关贸总协定(General Agreement on Tariffs and Trade)及不同的地区自由贸易协定。

1. 关贸总协定

关贸总协定(GATT)是一个有 45 年历史的协议,通过降低关税和其它国际贸易壁垒来促进世界贸易。自从 1948 年协议开始,会员国(目前有 117 名)已经进行过 8 次 GATT 谈判,重新评估贸易壁垒并制定新的国际贸易规则。前 7 次协商把制成品的平均世界关税水平从 45% 降到了 5%。

最近一次 GATT 谈判,称为乌拉圭谈判,拖了 7 年直到 1993 年才结束。虽然乌拉圭谈判的利益许多年后才能体会到,新的协议应该促进强劲的长期的全球性贸易成长。它降低了世界其余商品 30% 的关税,这样能促进全球商品贸易上升 10%,或者在 2002 年前为 2 700 亿美元。新的协议也使 GATT 扩大到包括农业贸易和大范围的服务,它加强了版权、专利、商标和其它知识产权的国际保护。除了降低贸易壁垒和制定贸易标准,GATT 也为解决国际贸易纠纷提供了一个论坛。当会员国之间无法解决贸易纠纷时,可以成立特殊的 GATT 小组加以协调。

2. 区域的自由贸易区

某些国家已形成了自由贸易区(Free Trade Zones)或经济共同体(Economic Communities)——一些国家在国际贸易的规章下为达到共同的目标而组织起来。有一个这样的共同体是欧洲联盟(European Union EU)。EU 的会员是主要的西欧国家,其人口总数超过 3.2 亿。EU 通过减少有形的、金融的和技术的壁垒在会员国之间进行贸易,并创建一个单一的欧洲市场。欧洲联盟 1957 年成立,它尚未完成当初设想的真正的"共同市场"。然而 1985 年,会员国重新推动经济上的一体化。

在北美,美国和加拿大在 1989 年逐步结束贸易壁垒。1994 年 1 月,北美自由贸易协

定(North American Free Trade Agreement，NAFTA)使美国、墨西哥和加拿大三国建立了自由贸易区。协议创建了一个包括 3.6 亿人口的单一市场,它生产和消费 6.7 万亿美元的商品和服务。在未来 15 年的执行中,NAFTA 将在这 3 个国家之间消除所有的贸易壁垒和投资限制。在 NAFTA 之前,美国产品进入墨西哥的关税平均为 13%,而墨西哥的产品到美国的关税平均为 6%。

其它自由贸易地区在拉丁美洲和南美形成。例如,MERCOSUL 现在将巴西、哥伦比亚和墨西哥连接在一起,而智利和墨西哥又形成了一个成功的自由贸易区。委内瑞拉、哥伦比亚和墨西哥——“三国集团”——也正在协商成立一个自由贸易区。NAFTA 可能最终要和这个自由贸易区及其它的安排合并形成全美洲自由贸易区。

虽然最近朝向自由贸易区的趋势令人兴奋,也产生了新的市场机会,但这个趋势也引起一些关注。例如,一些国家在它们自身之间可以自由地进行贸易可能会增加对地区外其他国家的壁垒(例如,产生了“堡垒欧洲”)。较严格的本地内容的规章可能增加了新的官僚主义,并会再一次限制国际贸易。在美国,工会担心 NEFTA 会使更多的制造业工作转到墨西哥,因为那儿的工资比美国低得多。而环境保护者担忧,那些不愿意遵守美国环保局严格规章的公司将会迁到墨西哥,因为它的污染法规一直比较松弛。

每个国家都有其特性,必须加以了解。一个国家准备引进各种不同的产品和服务,以及作为一个市场对外国公司的吸引力要由它的经济、政治法令和文化环境来决定。

二、经济环境

国际营销者必须对各国的经济状况进行了解。两种经济因素反应了这个国家的市场吸引力: 国家的产业结构和它的收入分配。

国家的产业结构(Industrial Structure)决定了它的产品与服务的需要,收入水平和就业水平。四种产业结构如下:

—— 自给自足经济(Subsistence Economies)。在这种经济形态之下,绝大多数人口只从事简单的农业。他们自己消费大部分产品并将剩余部分与别人交换一些简单的产品和服务。他们提供的市场机会很少。

—— 原材料出口经济(Raw-Material-Exporting Economies)。这种经济形态的国家都拥有一种或数种丰富的天然资源,但在其它方面则很贫乏。它们的收入主要来自输出这些天然资源。例子有智利(锡、铜)、扎伊尔(铜、钴和咖啡豆)及沙特阿拉伯(石油)。这些国家因此成为大型设备、工具、器材及卡车等产品的极佳市场。假使外国居民和当地富有的统治阶级人数多的话,这些国家也是奢侈品的市场。

—— 开发中经济(Industrializing Economies)。在一个工业开发经济形态之中,制造业约占该国经济的 10%～20%。例如埃及、菲律宾、印度和巴西。当制造业增加时,国家需要进口更多纺织品原料、钢铁和重型机械,而纺织品、纸制品和汽车的进口逐渐减少。工业化会产生一个新富庶阶级和一个虽然较小但正在增长的中产阶级,这两种阶级都需要新类别的进口产品。

—— 工业经济(Industrial Economies)。这种类型经济的国家为工业产品与投资资金的主要输出国。它们除了彼此之间有贸易往来之外,还将工业产品输往其他经济类型国

家,以换取原料与半成品。这些工业国家的各种制造活动及众多的中产阶级也使它们成为所有商品的最佳市场。

第二种经济因素是该国的收入分配(Income Distribution)。国际营销者可以找到一些国家是属于五种不同家庭收入分配中的一种: (1) 赤贫; (2) 均贫; (3) 贫富悬殊; (4) 贫、富、中产阶级并存; (5) 大部分为中等家庭收入。

然而,即使在低收入国家的人也会设法购买对他们重要的产品,或者纯粹的人口数量就能抵消平均的低收入。还有在许多情况下,较贫穷的国家可能有少量很富有的上层收入消费者的细分市场。

印度加尔各答最穷的贫民窟有 7 万台录像机落户。在墨西哥,有彩电的家庭超过有自来水的家庭。记住: 低平均收入的数字可能隐藏了活跃的奢侈市场。在波兰华沙(平均年收入为 2 500 美元),服装讲究的购货者群集到环境优美的妇女时装用品小商店,在那儿有法国名牌香水和意大利名牌鞋子。……在中国,人均收入低于 600 美元,瑞士的雷达公司销售了几千只标价 1 000 美元的手表。

因此,国际营销者在理解经济环境如何影响哪个全球市场要进入和如何进入的决策时面临许多挑战。

三、政治—法律环境

各国的政治法律环境有很大的差异。营销者在决定是否要在某一国家营业时,至少应该考虑四个政治法律要素: 对国际采购的态度; 政治的稳定性; 金融的管制和政府的官僚主义。

1. 对国际采购的态度

有的国家对外国公司友好地接纳,但有些国家却对外商怀有很深的敌意。墨西哥多年来不断提供投资激励措施和工业用地服务来吸引外国的企业。相反,印度却以进口配额、货币管制和非本国人士担任管理人员的百分比限制来打搅外国企业。结果,许多美国公司由于各种争吵而退出印度市场。例如,可口可乐公司虽然占据了印度软饮料 80% 的市场,它毅然在 1977 年离开了印度而不愿遵从该政府要求它将 60% 的控制权交予一个印度公司的法律。反之,百事可乐公司采取积极的步骤来说服印度政府允许它在合理的条件下在印度经营。

2. 政治的稳定性

稳定性是另一个问题。有时政权的易手过程是很猛烈的。甚至于在政权没有改变的情况下,该国政府也可能决定顺应新的民意。外国公司的财产可能被没收,货币可能被冻结,进口配额或新的税率又重新制定。国际营销者可能发现在不稳定的国家从事营销活动依然有利可图,但不稳定的情况将影响他们如何处理业务和财务的事宜。

3. 金融管制

卖主希望他们所获的利润能以有价值的货币支付。理想的是买主能以卖方的货币或其它硬货币支付。不然,卖主可能接受冻结货币(Blocked Currency)——即这种货币由该国转移出去受到买主政府的限制——假使他们能在当地购买自己所需的其它商品,或能将它们销售到其它地方以换取所需的货币。此外,汇率的波动对出口商也是一项很大的

风险。

大多数国际贸易以现金交易。但是有很多国家其硬通货很缺乏,向别国购买东西不能支付硬通货。它们希望以现金之外的项目来支付,此举导致对销贸易(Countertrade)日益增长,如今它已占整个世界贸易的25%。对销贸易的形式有几种。易货贸易(Barter)包含货物和服务的直接交换。例如联邦德国在印尼建了一家钢铁厂以换取印尼的石油。另一种是补偿贸易(Compensation Trade)或称回购(Buyback),卖方卖出一家工厂、设备或技术给另一个国家,并同意以该工厂生产的产品来偿还。固特异公司(Goodyear)为中国印刷厂提供原料和培训,来交换印好的标签。另一种形式是互购(Counterpurchase),卖方虽然获得全部现金支付但同意在某一特定的时间内,将此现金的一部分用于购买该国的产品。例如百事可乐公司将其可乐糖浆卖给俄罗斯,但要同意购买俄罗斯的伏特加酒在美国销售。

对销贸易的交易可能相当复杂。例如达姆勒-奔驰公司(Daimler-Benz)最近同意卖给罗马尼亚30辆卡车,来交换该国制造的150辆吉普车,然后将这150辆吉普车卖给厄瓜多尔以换取香蕉,最后这些香蕉再卖给联邦德国的超级市场连锁店来换取德国货币。通过这种迂回的过程,该公司终于获得以马克支付的款项。在另外一个例子中,当西方石油公司想要卖石油给南斯拉夫,它雇了一家贸易公司SGD国际公司去安排对销贸易。SGD安排了一家纽约市汽车经销-批发商,全球摩托公司(Global Motors Inc.)进口价值超过4亿美元的南斯拉夫尤哥(Yugo)牌汽车,以西方石油公司的油来支付。全球摩托公司然后以现金偿还给石油公司。然而SGD是以尤哥支付的,因此它一件件地兜售以换回各式各样的东西,从现金到加勒比海的旅游胜地旅馆房间,而SGD又以这些转过来卖给旅游承包者及旅行社以换取现金。

4. 政府的官僚

第四个要素是当地政府建立有效制度来协助外国公司的程度:如有效的海关手续,好的市场信息,以及其它有助于发展业务的要素。经常使美商感到震惊的是在某些国家只要适当地贿赂某些官员,各种对贸易的阻碍就会很快消失而能通行无阻。

四、文化环境

每个国家都有自己的民俗、规范和禁忌。销售者在规划市场营销方案之前,必须先了解外国消费者对产品的想法和其使用情形。在市场中经常有些令人惊讶的实例。例如,平均每个法国男人所使用的化妆美容品几乎是其配偶的两倍。德国人和法国人食用包装的有品牌的意大利实心面比意大利人还多。意大利儿童喜欢将巧克力条夹在两片面包之间当点心吃。而坦桑尼亚妇女不让她们的孩子吃鸡蛋,只是为了怕他们将来秃头或性无能。

各国的商业规范和行为也有差异。美国公司的主管在另一国家进行业务前需要先了解这些因素。以下是与美国商业行为不同的全球商业行为:

—— 南美洲人跟别人谈生意时,通常站着或坐着,且非常接近对方——实际上,几乎脸贴脸。美国企业主管只好往后退缩,但南美人仍步步进逼,结果往往弄得双方都不愉快。

—— 在面对面的交流中,日本企业主管很少对美国主管说不。这使美国主管感到失望,不知所措。同样美国人喜欢开门见山地谈生意,而日本企业主管觉得这种行为太唐

突了。

—— 在法国,批发商不管产品的促销工作,他们只问零售商需要什么,然后将货送到。如果美国公司将其促销策略建立在法国批发商的合作上,那很可能会失败。

—— 当美国的公司主管交换名片时,每个人都会对对方的名片粗略地一瞥然后放入口袋以备日后参考。但在日本,主管在互相问候时,即研究对方的名片,并仔细研究和该公司的关系及对方的级别。他们总先将名片拿给最重要的人物。

因此,每个国家和地区都有其文化传统、偏好与行为,营销者对这些必须有深入的研究。

第三节　决定是否向海外发展

并非所有的公司都需要进入国际市场以求生存。例如,有的公司属地方性企业,仅需在地方性市场销售即可。但是如果公司在全球性产业内经营,其在特定市场的策略定位深受它们的全球性定位的影响,必须以全球性眼光来思考和行动。因此,IBM 若想在采购、制造、金融和市场营销方面获得优势,则必须进行全球性组织。在全球性产业的公司若要成功就必须能在全世界的基础上进行竞争。

几个因素中的任何一项都有可能将公司推入国际的竞争舞台。全球性竞争者可能以更好的产品或较低的价格来进攻该公司的国内市场;公司可能要在自己的国内市场反击这些竞争者来束缚其资源;或者公司可能发现外国市场所呈现的利润机会高于国内市场;公司的国内市场可能会萎缩,或者公司需要扩大顾客基础以达到经济规模;或者它要降低对任何一个市场的依赖性,以降低风险。此外,公司的顾客可能扩展到国外,因而需要国际的服务。

在向海外发展之前,公司应先衡量几项风险并回答有关它的全球运营能力的许多问题。公司能了解其他国家的消费者的偏好和购买行为吗?公司能够提供有竞争性吸引力的产品吗?公司能够适应其他国家的企业文化并有效地与他们打交道吗?公司的经理具有必备的国际贸易经验吗?公司管理当局曾经考虑过外国的规章制度和政治环境的影响吗?

由于进入国际市场的风险和困难,大部分公司直到某些情况和事件迫使它们进入国际舞台时才采取行动。有些人——如国内出口商、外国进口商、外国政府——可能要求公司外销。或者公司因生产能力过剩,而必须为它的产品寻找其它的市场。

第四节　决定进入哪些市场

在走向国外之前,公司应该试着阐明它的国际市场营销目标和政策。第一,它应该决定所需要的外国销售量的规模是多大。大部分公司在开始向国外发展时规模都很小。有些计划维持低的水平,将国际销售作为它们业务的一小部分。有些公司则有较大的计划,将国际业务与国内业务等量齐观,或者甚至于认为国外业务比国内业务更重要。

第二,公司必须选择在多少国家进行营销活动。例如宝路华(Bulova)钟表公司决定在许多国际市场运营,并扩展到 100 多个国家。结果,由于力量过于分散,仅在两个国家获

利，损失达 4 000 万美元。一般而言，在少数国家进行深入的渗透较为有利。

第三，公司必须决定它所要进入的国家类型。一个国家的市场吸引力由产品、地理要素、收入和人口、政治局势和其它要素来决定。卖主可能偏爱某些国家或世界的某一地区。

在列出可能的国际市场后，公司必须甄选并评定每个市场，请考虑以下的例子：

大量营销者向往将产品向中国 10 亿人推销。有些人却没有将这个市场想得那么好。但对百事可乐来讲，市场就是有多少嘴巴，而中国特别具有诱惑力。它是全世界人口最多的国家，但可口可乐尚未主宰它。

百事可乐决定进军中国市场一事似乎很简单而且很直接：中国是一个非常大的市场而且还没有建立起竞争。除了销售百事可乐，公司还在那儿建起比萨屋(Pizza Hut)餐厅。然而，我们仍然要询问，是否仅仅是市场规模本身就足够成为选择中国的理由？百事可乐还必须考虑其它因素：中国的政局稳定吗？给予支持吗？中国提供所需的生产和分销技术有利于生产和营销百事可乐吗？百事可乐和比萨饼适合中国人的口味、收入和生活方式吗？

可能的全球市场应该根据几个要素来评估，包括市场大小、市场增长、营运成本、竞争优势和风险水平。评估的目的是决定每个市场的潜力。利用如表 20-1 所示的指标可以进行判断。然后营销者必须决定哪个市场提供了最大的长期投资报酬率。

表 20-1　市场潜力的指标

1. 人口特征	4. 技术因素
人口规模 人口增长率 城市化程度 人口密度 人口的年龄结构及组成	技术水平 目前的生产技术 目前的消费技术 教育水平
2. 地理特征	**5. 社会文化因素**
国土面积 地形特征 气候条件	主要价值观 生活方式 种族群体 语言分歧
3. 经济因素	**6. 国家的目的和计划**
人均国民生产总值 国民生产总值的增长率 国民生产总值的投资比例	产业优先程序 基础设施投资计划

第五节　决定如何进入市场

一旦公司已经决定要在外国销售产品，它就要决定进入该市场的最佳方式。它的选择主要有 3 种，即出口(Exporting)，合资经营(Joint Venturing)及直接投资(Direct

Investment)。图 20-2 显示 3 种进入市场的策略, 以及每种所提供的选择。如图所指出的, 每种策略都包含更多的义务和风险, 但也获得更多的控制和潜在利润。

一、出口

进入国外市场最简单的方法是出口(Exporting)。公司可能被动地随时将剩余的商品输到国外, 或积极地向某一特定市场扩大出口。不论哪种情况, 公司的所有产品都在国内生产。外销的产品可能略加修改, 也可能不加任何修改就运往国外市场。因此, 出口对公司的产品线、组织结构、投资或任务所产生的改变最少。

图 20-2　市场进入策略

公司通常通过独立的国际市场营销中间商以间接出口开始(Indirect Exporting)。间接出口所需的投资较小, 因为公司不需要成立海外销售组织或联络网。它的风险也较小, 国际营销中间商—— 国内为基地的出口商或代理商、合作组织、出口管理公司—— 会提供技术诀窍和服务给有关方面, 这样公司所犯的错误一般会减少。

公司最终可能会采取直接出口(Direct Export)来处理自己的出口业务。在此策略中, 投资和风险会大些, 但潜在的报酬也比较可观。公司进行直接出口的方法有几种。它可设立国内出口部门负责出口业务, 它也可以设立海外分支机构以处理销售、分销或者促销工作。海外分支机构能使卖主有亲临其境的感受, 对国外市场也较能及时掌握, 而且它可以作为商品的展示中心和顾客服务中心。公司也可定期派遣若干销售人员到国外争取业务。最后, 公司可以通过国外批发商或代理商来处理出口外销, 前者向生产者买进产品并自己负责销售, 后者只为生产厂家销售产品, 赚取佣金。

二、合资经营

进入国外市场的第二种方法是合资经营(Joint Venturing)—— 与外国公司合作来生产或营销产品及服务。合资经营与出口外销不同之处是公司与当地的人合伙来向国外推销产品。而它与直接投资不同之处是在国外与当地建立了合作的关系。合资经营可分为 4 种: 授权许可、契约生产、管理契约和合资所有制。

1. 授权许可(Licensing)

授权许可是制造商比较容易进入国际市场营销的方法。公司与国外市场的授权人达成一项协议, 授权人付费来购买使用公司的制造程度、商标、专利和商业机密或其它有价值的项目等的权利。公司因此能够以较小的风险进入该市场, 授权者也不必从头开始, 便能获得现成的生产技术或著名的产品或品牌。

可口可乐公司通过给全世界各地的瓶装商(Bottlers)许可证, 并供应他们生产所需的可乐糖浆在全球推销其产品。在日本, 百威啤酒(Budweiserbeer)来自麒麟(Kirin)酿酒厂, 波登女士(Lady Borden)冰淇淋是由明治(Meiji)牛奶制品厂搅拌而成。万宝路(Marlboro)香烟则是在日本烟草公司的生产线上制成。东京的迪斯尼乐园是由美国的沃尔特迪斯尼公司授予东方土地公司许可证并由它拥有和运营的。45 年的授权许可要交给

沃尔特迪斯尼总公司授权许可费加 10% 的门票收入和 5% 食品和其它商品的销售额。在墨西哥, 沃尔玛公司(Wal-Mart)和该国一流的零售商西弗拉(Cifra)共同开办了沃尔玛超级中心和山姆俱乐部。

授权许可的缺点是授权公司对受权人不能像自己设立的生产设施那样控制自如。而且, 如果受权者经营得很成功, 这些利润也不属于授权厂家。当契约终止之后, 厂家可能会发现它已经培植了一个强劲的竞争者。

2. 契约生产

另一种选择是契约生产(Contract Manufacturing)——公司与外国市场的制造商签订契约, 由其负责生产产品或提供服务。西尔斯公司(Sears)就用这种办法在墨西哥开设若干百货商店, 由当地合格的制造商生产许多产品。契约生产的缺点是对制造过程控制较少, 并且公司无法赚取在制造过程所创造的潜在利润。它的好处是公司不必冒很大风险就能很快进入国外市场, 而且将来还有机会与当地制造商建立合伙关系, 或将当地的生产厂家整个买下。

3. 管理契约

在管理契约(Management Contracting)下, 国内公司提供给外国公司管理技术, 而后者提供资金。因此, 本国厂商所输出的是各种管理服务而非产品。希尔顿(Hilton)饭店便是采用这种安排来管理全世界的旅馆。

管理契约是进入外国市场风险较小的一种方法, 而且它一开始就能产生收益。如果本国公司在日后可以选择从托管的国外厂商购买部分股份, 这种安排就会更加具有吸引力。然而, 如果公司能将其宝贵的管理人才作较好的运用, 或者若公司自己从事全部的投资能获得更大的利润时, 采取管理契约的方式就不明智了。管理契约在协定有效期内将不准本国公司前往当地建立自己的机构来与当地客户竞争。

4. 合资所有制

合资所有制(Joint Ownership)是指当地的公司与外来的投资者一起创建企业, 共同享受所有权及控制权。公司可以收购当地公司的股权, 或双方共同出资成立一个新的企业。为了经济或政治的理由, 合资所有制可能是需要的。当地的公司可能因为缺乏足够的财力、物力或管理人才而无法独立承担全部的投资, 或者外国政府会要求对方与当地厂商合资, 作为进入该市场的一个条件。

合资所有制也有一些缺点。合伙人对投资、市场营销或其它政策有时难免意见相左。许多美国公司希望将收益留在公司继续投资, 加速公司的成长, 而当地公司往往要将这些收益提出来。再者, 美国公司强调市场营销的角色, 而当地投资者却可能只依赖销售。

三、直接投资

进入外国市场最大的参与是通过直接投资(Direct Investment)——以外国为基地发展装配厂和制造厂。当公司从出口业务获得经验以后, 同时外国市场也很大, 在外国设厂生产有许多好处。公司可能通过采用廉价的劳动力或原料, 外国政府奖励投资的措施和节省运费等使成本降低。公司可在东道国建立较佳的企业形象, 因为它提供了就业机会。总的来说, 公司与当地政府、顾客和供应商, 及批发商建立更深的关系, 因而更能使其产品适

应当地市场的需求。最后,公司能完全控制其投资,故能按其长期国际的目标制定生产政策和市场营销政策。

直接投资的主要缺点是公司面临许多风险,如通货的冻结或贬值、市场锐减、财产遭到当地政府的没收。但公司若要在东道国经营业务,有时也别无选择,只有承担这些风险。

第六节　拟定全球市场营销方案

在国外市场经营的公司必须决定,究竟要如何使其市场营销组合适应当地的环境。一个极端是公司在全球采取一致的标准化市场营销组合(Standardized Marketing Mix)。全球标准化的支持者声称,它导致较低的生产、分销、市场营销和管理的成本,使公司为消费者提供较高的质量和更可靠的产品而价格反而低廉。这是可口可乐决策背后的思想,这使它的产品在全世界的味道都相同,而福特公司生产的"世界车"旨在迎合世界多数国家大部分消费者的需求。

在另一极端,公司采取适应性市场营销组合(Adapted Marketing Mix)。生产者针对每个目标市场调整其市场营销组合要素,虽然这样成本较高,但希望取得较大的市场份额和回报。例如,雀巢公司在各国推出不同的产品和广告。支持这种营销方式者辩称,不同国家的消费者在地理、人口统计、经济和文化特性方面有很大的差异性,导致不同的需求、消费能力、产品偏好和购买模式。因此,公司应该在每个国家使它们的市场营销策略调整到适合独特的消费者需要。

在最近几年,是采取标准化营销组合还是采取适应性营销组合的问题引起了热烈的讨论。然而全球标准化不是一个非此即彼的建议,而是一个程度的问题。公司应该寻求更大的标准化以降低成本和价格,并建立较强的全球品牌实力。但是它们不能以短期的财务思想来替代长期的市场营销思想。虽然标准化节约金钱,但营销者要确定他们在每个国家提供的产品是该国消费者所需要的。

在极端的标准化和完全的适应性之间存在着许多可能性。例如,可口可乐几乎在全世界销售相同的可乐饮料,它从设计带有交叉文化感染力的广告库中选出特定市场的广告。然而,公司的其它饮料却是专为当地市场中不同口味的人而制造的,价格和分销渠道在各个市场也有很大的区别。

一、产品

使产品和促销适应外国市场的策略有五种(见图 20-3)。我们首先讨论三种产品策略,然后再转到两种促销策略。

直接产品延伸(Straight Product Extension),就是公司将产品原封不改地在外国市场推销。高层管理人员会告诉营销人员"为现有的产品找顾客"。然而第一步还是要先了解国外的消费者是否使用该项产品以及他们偏好的形式。

图 20-3　五种国际的产品和促销策略

直接延伸在某些情况下是成功的,但在其它情况下却一败涂地。可口可乐、家乐氏麦片(Kellogg)、海内肯(Heineken)啤酒和百工公司(Black & Decker)工具等均以几乎相同的产品销售全世界而获得成功。但通用食品(General Foods)公司将其标准粉状果冻销到英国市场,却发现英国消费者所喜欢的是固体片状或块状的果冻。同样,菲利浦公司在将它的咖啡壶改小以适合较小的日本厨房及将它的剃须刀改小以适应日本人较小的手之后才开始盈利。直接营销仍是一种颇具吸引力的策略,因为它不需要增加产品开发成本、重新调整生产设备或新的促销方式。但是就长期而言,如果产品无法满足国外消费者,它的代价有时也很高。

产品调整(Product Adaptation)是指修改产品以符合当地的环境或需要。例如,麦当劳公司在德国供应啤酒,而在香港则出售椰子、芒果和热带薄荷果汁。通用食品公司为英国人(他们喝咖啡加牛奶)、法国人(他们喝咖啡不加牛奶)以及拉丁美洲人(他们喜欢咖啡中带点菊苣的味道)分别调制了不同的咖啡。在日本,炸油圈先生(Mister Donut)公司供应小而轻的杯装咖啡,以此适合一般日本消费者较小的手,同时炸油圈也变得小些。在巴西,列维(Levi's)牌女性牛仔裤突出了曲线美的剪裁,为巴西妇女提供了传统喜爱的最紧身的裤子。坎贝尔汤料公司为不同国家推出各种独特口味的汤料。例如,在中国广东省,它推销鸭胗汤料;在波兰,它提供了带胡椒味的牛肚汤料。国际商用机器公司(IBM)也修改其全球产品线以符合地方的需求。例如,IBM 必须制造数十种不同的键盘——仅欧洲就 20 种——来配合不同的语言。

产品创新(Product invention)是指为外国市场创造新的东西。这种策略可分成两种情形。它可能意味着将适合一个特定国家较早期的产品重新推出。例如,国民收银机公司(National Cash Register)以新型收银机一半的价格重新推出曲柄操作的老式收银机,并在远东各国、拉丁美洲和西班牙大量销售。或者公司可以开发新的产品以迎合另外一个国家的需要。例如,欠发达国家常需要大量成本较低而蛋白质含量高的食品。例如桂格燕麦、斯威夫特(Swift)、孟山都(Monsanto)和阿切尔·丹尼尔·米德兰(Archer Daniels Midland)等公司都在着手研究这些国家的营养需要,开发新的食品,并拟定广告促销方案,以争取各国试用及接受其产品。产品创新或许是所有策略中成本最高的一种,但报酬也是很高的。

二、促销

公司或者采取与本国市场完全一致的促销策略,或者配合每个当地市场修改其促销方式。

让我们考虑一下广告信息:有些全球性公司在全世界使用一个标准化的广告主题。埃克森石油公司(Exxon)以"放一只老虎在你的油箱里"(指加了它的油,车子跑得快)为其世界性的广告,并获得国际上一致承认。当然,文稿有时需要略作修改以配合语言的不同。例如,日本消费者在读英文的"Snap, Crackle, Pop"等字发音有困难,因而赖斯克利斯比公司就改成说"Patchy, Pitchy Putchy"。为了避免使用其他国家所忌讳的颜色有时也要作调整。紫色在大部分拉丁美洲国家常与死亡联系在一起;白色在日本是丧事的象征;绿色在马来西亚则会联想到丛林病。在瑞典,海伦娜柯蒂斯(Helene Curtis)公司将其每晚

(Every Night)洗发水改为每日(Every day)洗发水,因为瑞典人习惯在早晨洗头。凯乐格公司也将它的麸牙麦片(Bran Buds)重新改名,因为这个名字译成瑞典文的意思为"烧伤的农民"。

其他公司追随着沟通适应(Communication Adaptation)的策略,它们将广告信息完全去适应当地的市场。施温(Schwinn)自行车公司在美国以欢乐为其宣传重点,但在北欧各国则以安全为其宣传主题。家乐氏公司的麦片在美国的广告以口味和营养为重点加以宣传,并与竞争者的产品做了比较。在法国,消费者牛奶喝得少,早餐也吃得不多,家乐氏公司在法国的广告必须说服消费者,麦片是美味可口的和有益健康的早点。

在媒体方面,适应国际环境尤为必要,因为各国可供使用的媒体也各不相同。在欧洲电视广告的时间很有限,例如法国一天只有 4 小时,而北欧各国根本没有。广告主必须提前数月预购广告时间,同时他们也无法控制广播时间。杂志在各国的效益也有差异。例如,杂志在意大利是一种主要的媒体,但在奥地利就显得不太重要。英国的报纸都是全国性的,但西班牙的报纸都属于地方性的小报。

三、定价

公司在制定国际价格上也会面临许多问题。例如布莱克-德克尔应如何在全球制定它的电动工具的价格? 它可制定一个全球一致的价格,但这种价格对贫穷国家而言可能过高,对富有国家而言可能过低。它可能制定各个国家所能负担的价格,但此种策略忽视了各国之间实际成本差异。公司可以在各地采用标准成本加成法,但此法可能使该公司在成本高的国家所制定的价格偏离市场。

不论公司如何为其产品定价,其国外价格可能比国内价格高。一个古奇(Gucci)手提包在意大利售价可能为 60 美元,而到了美国则高达 240 美元,为什么呢?古奇公司面临价格逐步上升(Price Escalation)的问题。它必须加上运输费、关税,而进口商利润、批发商利润、零售商利润等成本也都要加在价格内。由于这些增加的成本,产品的价格可能比它国高出 2 倍～5 倍,以获取相同的利润。例如一条列维牌牛仔裤在美国卖 30 美元,而在东京能卖 63 美元,在巴黎则高达 88 美元。每台计算机在纽约卖 1 000 美元,在英国可能要卖 1 000 英镑。一辆克莱斯勒汽车在美国的价格为 10 000 美元,在韩国的售价则超过 47 000 美元。

另一个问题是公司为运到国外子公司的货物所制定的价格。假使公司对子公司索价过高,虽然在当地所付的所得税较低,但到最后还是要支付较高的关税。反之,若要价过低,它可能被诉以倾销(Dumping)之嫌。所谓倾销就是公司不是索取比成本低的价格,就是索取比国内售价低的价格。例如,哈利·戴维森(Harley-Davidson)公司指控本田(Honda)和川崎(Kawasaki)两家公司将摩托车倾销到美国市场。美国国际贸易委员会同意这个指控,并且决定针对日本重型摩托车加征 5 年的关税,由 1983 年的 43%开始,逐步减到 1988 年的 10%。该委员会最近还指控日本的计算机记忆芯片也在美国进行倾销,并对未来的进口征严厉的关税。各国政府一直在注意倾销泛滥的情形,而且它们经常强迫公司在相同或类似的产品,以其他竞争者为准来制定价格。

最后,许多全球公司面临灰色市场。例如,美能达公司将它的照相机卖给香港批发商

比卖给德国批发商的便宜，因为较低的交通费和关税。美能达相机最终在香港的售价为174美元，在德国则为270美元。有些香港批发商注意到这种价格差异，于是以低于该公司给德国经销商的价格，将相机转运到德国。德国批发商不能销售它的存货只好向美能达投诉。因此，公司经常发现某些经销商动脑筋购买超过他们在自己国家所应当销售的数量，然后将商品再转运到另一个国家，以取得价格差异的优势。国际公司通过提高成本较低的批发商的价格，放弃那些有欺骗性的批发商，或通过各国产品等方法来防止灰色市场的发生。

四、销售渠道

国际公司必须采取一种全渠道观点(Whole-Channel View)来看将产品送到最终使用者的问题。图20-4显示在卖方与最终购买者之间有3个主要的环节。第一个环节是卖方总部组织(Seller's Headquarters Organization)，监督渠道而且是渠道本身的一部分。第二个环节是国际间的渠道，将产品运到外国的边境。第三个环节，国内渠道，将产品从各边界入口点运至最终消费者。有些美国制造商可能认为，一旦产品卖出，就算大功告成，但如果他们注意产品送到国外市场以后的流通问题，则可能更为成功。

图20-4　国际市场营销的全渠道观念

各国国内的销售渠道常存在很大的差异。首先，每个外国市场在中间商的数量和类型上有很大的差异。例如，一家美国公司想要在中国销售，它必须先经过官方控制的批发商，而零售商对他们来说像迷宫一样。中国的批发商往往销售竞争者的产品，而且经常拒绝与供应商分享基本的销售和市场营销信息。全力以赴地推销对习惯于被动销售的中国批发商而言是一种外来的概念。与这样的体系合作或使其运转有时需要大量的时间和投资。当可口可乐和百事可乐初次进入中国市场时，顾客骑自行车至瓶装工厂来购买。现在两家公司均已设立直接销售渠道，为零售商大量投资卡车和冰箱。

另外一项差异是各国零售店的规模与特色。虽然大型的零售连锁店支配了美国国内的市场，但其他国家的零售仍多掌握在许多小型的独立零售商手中。在印度，零售商多达数百万，而且都只经营小商店或在露天市场叫卖。定价虽然高，但经一再的讨价还价之后，实际的价格还是会降得很低。超级市场可以提供较低的价格，但由于许多经济和文化的阻碍，难于建立和开张。当地人民的收入低，人们宁愿每天购买少量的东西而不愿意每周一次大批地采购。而且他们也缺少储存和冷冻设备用来保持食物数日不坏。当地的包装业也不很发达，因为包装的费用会使成本增加。这些因素都使得大型零售业无法在发展中国家迅速发展。

第七节　决定全球市场营销组织

公司管理他们的国际市场营销活动时至少有三种不同的方式。大多数公司首先组织

一个出口部门，然后创建一个国际事业部门，最终成为一个全球性组织。

公司通常开始进入国际市场营销只是因为运出它的一些产品到国外。假使国际销售业务扩充，公司会组织一个出口部门，有一销售经理和若干助理人员负责出口业务。当海外销售业务增加，出口部门也可增加不同的市场营销服务，这样，它能更积极地拓展业务。假使公司采用合资或直接投资从事国际营销，其出口部门就再也不适用了。

许多公司后来参与了几个国际市场和商业活动。一个公司可能将产品出口到一个国家，授权给另一国家的厂商，与第三个国家的厂商合资以及到第四国设立分公司。因此它迟早会成立一个国际事业部或子公司，专门负责所有的国际业务活动。

国际事业部以不同的方式组织。该部的职工包括市场营销、制造、研究、财务、计划和人事职能的专家。他们为不同的营运单位计划和提供服务，其营运单位可以根据三种方式来组织。第一，各营运单位可根据地理情况加以组编，称为地理的组织，在各国的经理负责销售人员、分支机构、批发商和接受授权的国外厂商。第二，营运单位可以成为世界产品群体，每个负责不同产品群的全世界销售情况。第三，营运单位可以成为国际子公司，每个子公司负责它自己的销售和利润。

有些公司已经超越了国际事业部门的组织方式并成为真正的全球性组织。它们已不再将自己视为国家的营销者向海外销售，而开始将它们自己作为全球的营销者。公司的最高决策部门和职工从全球观点从事生产、设备、市场营销政策、财务流向和后勤体系的规划。全球营运单位直接向公司的最高主管或主管委员会汇报，而不是向国际事业部的主管汇报。公司主管的训练不再限于国内或国际营运活动，而扩展为全球性的营运活动。公司从各国招募所需的管理人才，向价格最便宜的国家购买零件和物料，并到预期收益率最大的国家投资。

走向 21 世纪，许多主要的公司如果希望继续竞争，必须变得更全球化。由于外国公司成功地进入了它们本国市场，公司必须更积极地开拓外国市场。它们必须改变自己，不再将国际营运作为次要业务，而要成为将全世界视为一个单一化的市场。

本章小结

不管市场有多大，公司都不能再只顾它们的国内市场了。许多行业都是全球性行业，而且那些全球性营运的公司获得较低的成本和较高的品牌意识。同时，由于不同的汇率、不稳定的外国政局、保护者的关税和贸易壁垒以及其它一些因素，全球性市场营销也存在风险。欲知国际市场营销潜在的利益和风险，公司需要一种系统的方法来制定它们的国际市场营销决策。

第一，公司必须了解全球市场营销环境。它必须评估每个外国市场经济的、政治的、法律的和文化的特性。第二，公司必须决定是否进入国际市场，并考虑潜在的风险和利益。第三，公司必须决定它想要的国际销售规模，它想进入多少国家，进入哪个市场。这种决定要求权衡可能的投资回报率以及风险水平。第四，公司必须决定如何进驻每个市场——是否通过出口、合资或直接投资。许多公司由出口商开始，再转到合资，最后在外国市场直接投资。第五，公司必须决定全球市场营销方案，以及它们的产品、促销、价格和分销渠道应该

如何去适应每个外国市场。

最后,公司必须发展一个有效的全球市场营销组织。大部分公司从出口部门开始,然后逐渐转到国际事业部门。还有一些继续成为全球的组织,由公司最高主管来规划和管理全球的市场营销。全球的组织将整个世界视为一个单一的无边界的市场。

关键术语

适应性市场营销组合(Adapted Marketing Mix)　一种国际市场营销策略。针对每个国际的目标市场,调整其市场营销组合要素,虽然这样成本较高,但有望取得较大市场份额和回报。

沟通适应(Communication Adaptation)　一种全球性的广告策略。就是将广告信息完全适应当地的市场。

契约生产(Contract Manufacturing)　一种合资方式。公司与外国市场的制造商签订契约由其负责产品生产。

对销贸易(Countertrade)　对销贸易包括直接和间接以商品而非现金来交换其它商品。其形式包括易货贸易、补偿贸易(回购)及互购。

直接投资(Direct Investment)　通过发展以外国为基地的装配厂和制造设备进入外国市场。

经济共同体(Economic Community)　一群国家在国际贸易的规章下为达到共同的目标而设立的组织。

禁运(Embargo)　禁止某些产品项目的进口。

外汇管制(Exchange Controls)　政府限制向其他国家转移外汇及与本国其它货币的汇率。

出口(Exporting)　进入国外市场的一种方式。通过国际市场营销中间商(间接出口)或通过公司自己的部门、分支机构或销售代表、代理商(直接出口)将产品销售到国外。

全球性公司(Global Firm)　指一个公司在一个以上国家经营,获得市场营销、生产、研究和开发及财务的利益,而这些利益是国内单纯的竞争者无法享有的。

全球性行业(Global Industry)　一个行业。在特定地区或国家市场的竞争者的战略地位受他们总的全球地位的影响。

合资所有制(Joint Ownership)　一种合资公司。与外国市场投资者共同创办当地的企业,公司对此企业享有共同的所有权和控制权。

合资(Joint Venturing)　通过与外国公司合作共同生产或销售一种产品或服务来进入外国市场。

授权许可(Licensing)　一种进入外国市场的方法。公司与外国市场的授权人达成一项协议,授权人付费购买使用公司的制造程序、商标、专利、贸易机密或其它有价值的项目等权利。

管理契约(Management Contracting)　一种合资方式。国内的公司提供给外国公司管理技术,而后者提供资金;因此国内公司输出的是各种管理服务而非产品。

非关税贸易壁垒(Nontariff Trade Barriers) 对外国产品的非货币壁垒。如对外国公司的投标有偏见或对外国公司的产品性能设立歧视的产品标准。

产品调整(Product Adaptation) 修改产品以适应当地的环境或外国市场的需要。

产品发明(Product Invention) 为外国市场创造新的产品或服务。

配额(Quota) 输入国对能接受的某些产品项目数量设置限制;它是为了减少外汇支出、保护国内工业及增加就业机会。

标准化市场营销组合(Standardized Marketing mix) 一种国际市场营销策略。在公司的所有国际市场基本上采用相同的产品、广告、分销渠道和其它市场营销的因素。

直接产品延伸(Straight Product Extension) 公司将一种产品不加任何修改地在外国市场推销。

关税(Tariff) 一个政府对某些进口商品所课的税。关税的目的是增加收益或保护国内的公司。

全渠道观点(Whole-Channel view) 国际渠道的设计。即将卖主的产品分销到最终购买者所有必要的环节都考虑进去,包括卖主的总部组织、国家之间的渠道以及国内的各种渠道。

讨论题

(1) 有这么多的问题面对着"走向全球"的公司,解释为什么还有如此多的公司选择要向国际市场扩展,超越国内市场的利益是什么。

(2) 当向外国出口商品时,营销者可能会遇到不同的贸易管制: (a) 关税, (b) 配额, (c) 禁运。讨论这些管制可能对出口商的市场营销组合所造成的影响。

(3) 当第一辆本田(Honda)汽车出口到美国时,一家美国汽车杂志将它描述为"装有马达的购物车"(a shopping cart with a motor)(译者注: cart 一般指在超级市场购物用的手推车,这里对本田车有贬低之意);第一辆速巴隆(Subaru)出口到美国时,被评为"本年度最差的新车"。然而几年之后,两家公司的车都营销得相当成功。讨论日本人长期在国际商业目标承担义务的策略。日本人会不会也像 IBM 和可口可乐那样由于"激烈的争论"而离开印度?

(4) 进口产品通常较昂贵,但并不总是如此: 尼康(Nikon)照相机在纽约卖得比东京便宜。评价为什么产品在国外的价格比起国内要出口的产品价格有时要高些有时要低些。

(5) "倾销"在价格上使消费者节约。讨论为什么政府将倾销视为不合法;对消费者而言,外国公司倾销不利之处是什么?

(6) 对下列公司你会建议采用哪种类型的国际市场营销组织?(a) 在远东销售 3 种车型的坎农戴尔自行车公司; (b) 在欧洲销售产品的一家美国小型的玩具制造厂商; (c) 计划在科威特销售全部产品线汽车和卡车的道奇(Dodge)公司。

案例二十　哈迪公司(Hardee's):在韩国的市场营销

汉城商业区

21 岁的大学生杨穆和朋友坐在汉城的哈迪餐馆中,这是整个韩国仅有的两家哈迪餐馆之一。他们吃着炸马铃薯条,喝着可乐,叫喊‘应该有更多的快餐店”。杨穆和她的女朋友特别喜欢吃美国式的快餐。韩国孩子认为,经常到快餐店聚会是很时髦的事。杨穆声称:“我们在这儿呆了整个下午。”

实际上,美国快餐食品公司进入韩国的目标就是年轻人。快餐店对年轻的女孩尤其有吸引力,她们占了所有顾客人数的 70%。女孩子们喜欢炸马铃薯条和饮料,她们会在餐馆坐几个小时。结果,韩国的快餐店比美国的快餐店规模要大——有 300 个座位,而美国的约有 150 个座位。

此外,尽管韩国有时反美情绪强烈,但韩国年轻人对快餐馆所代表的美国生活的某些部分很感兴趣。韩国油炸馅饼公司(Del Taco Korea Co.)的总裁李扬·戴尔指出:“他们喜欢美国和欧洲音乐,所以他们希望食品也是同样的。美国在这方面,是生活方式的领导者,而不是电器或电视方面的领导者。’因此,李扬及其他快餐高级主管人员在菜单上仅作细微的符合韩国当地口味的改变。但在其他国家,公司经常要对菜单作大的改动。

在韩国从事商业活动

韩国看起来似乎是美国快餐连锁店最有希望的市场。面临一个饱和和高度竞争的美国市场,每个人都认为连锁店应成群结队到韩国去。然而,麦当劳在该国仅有 4 家店——每家要为 1 080 万人口服务,而香港这么小的地方就有 51 家(每家为 11.2 万人服务)。与此类似,温迪(Wendy's)在韩国有 13 家店铺,汉堡王(Burger King)有 12 家餐馆。

为什么美国快餐店这样难于进入韩国? 1991 年后期,华尔街日报曾根据业务风险程度将 129 个国家排序。这个排序同时考虑了每个国家政治风险、金融风险和经济风险,综合风险分数。韩国属于低风险的范畴,综合分数为 73.5 分(最高分 100),排第 27 名,紧随葡萄牙而在博茨瓦纳之前。低风险范畴包括的分数为 79 分～84.5 分,也包括名列第 9 位的美国,综合分数为 83.5 分。韩国的政治风险分数在 100 分中得了 63 分,金融风险分数在 50 分中获得了 47 分,经济风险分数在 50 分中获得 36.5 分。

分析家指出即使韩国总的分数显示为低风险水平,但它仍是一个难对付的市场,土地价格尤其昂贵。在首都汉城的交通繁忙区要花 700 万美元才能购得或者要先付 100 万美元才能租下一小块地,工厂的用地可能比工厂本身还费钱。这里的原料成本是亚洲最高的。制造业工资自 1986 年起每年平均上升 18%。政府的管制(如高关税)限制某些商品(如奶酪和牛肉)进口,使快餐食品连锁店受挫。外国的投资为了获得该政府的批准需要等待多时而且相当困难。

外国公司发现,要引进更多资金是困难的。韩国公司惧怕新的竞争,抵制外国公司的进入和投资。外国公司也怀疑韩国政府并不真正需要外国的投资,特别是它对本国生产者有不利影响的时候。

所有这些因素导致外国在韩国的投资水平低。韩国发展研究所——一家政府的智囊机构指出,外国投资对国民生产总值的比例在新加坡为 14.6∶1,在台湾为 1.61∶1,但在韩国仅为 0.36∶1。

引进哈迪

既然进入韩国市场这样困难,那么为什么哈迪、麦当劳和其他公司还费心去尝试呢?因为这些公司看到了事情的另一面:韩国的工资增长迅速,可支配收入也同样迅速增长。自 1986 年以来,韩国的可支配收入已增长了 141%,使韩国成为仅次于日本的亚洲最大消费者市场。在韩国,城市家庭平均年收入为 12 400 美元,有 10% 的人口拥有大学学位,双职工的家庭数正在增加。这些因素产生了对方便食品和较高质量产品的需求。不过,总的来说,韩国的消费者市场比起亚洲经济发展水平相似的国家要落后。例如,韩国缺乏为消费者提供繁多物品的现代化方便店及大的超级市场。

然而,哈迪相信,它已经在众多的绊脚石中找到了一条路。哈迪选中金张万先生,一位富有的当地商人,作为它的韩国特许经销代理商(Franchisee)。金先生的哥哥金南泳经营着连锁零售鞋店,有好几家商店靠近学生的聚集处。金氏兄弟将几家鞋店改成哈迪饭店,在"当着你的面"的活动中,他们在汉城商业区创办了第一家哈迪饭店,与受人欢迎的麦当劳餐馆仅几码之隔。特许经销代理商店的总经理金南泳先生承认哈迪的总裁们关心其策略,但到目前为止他的饭馆销售额与麦当劳不分上下。

麦当劳在 1986 年通过与韩国会计师和企业家安合扬 50∶50 的股份合资进入韩国。并计划在 90 年代初开办 14 家餐馆。然而,第一家店直到 1988 年才开张,而且扩展一直很慢,这是由于安先生生病与去世所造成。麦当劳表示,它现在不能确定在何处找一个新的当地的合作伙伴。麦当劳的职工也声称,开始时当地的特许经销商没有足够的资金,而麦当劳对房地产的高成本也裹足不前。

库尔斯和普里纳也来尝试

库尔斯酿酒公司(Coors Brewing Co.)宣布它也要进入韩国市场,虽然美国的酿酒公司在国外市场营业址不普遍,但它们通常通过契约啤酒制造、许可证合同及直接出口来扩展。库尔斯宣布它将与当地制酒商、吉罗有限公司(Jinro Ltd.)合资。因而,它将成为首家美国的啤酒厂,它拥有部分以外国为基地的啤酒厂。这项合资意在 1994 年前获得 5%～6% 的韩国市场份额。

分析家指出,美国啤酒商由于美国国内市场增长缓慢故对外国市场显示出更大的兴趣。库尔斯的一位发言人表明,为了在美国获得更多的营业量,你必须从别人那儿抢生意。在韩国,他注意到啤酒市场每年增长 15%,所以公司有机会从这种增长的市场中赢得部分业务。美国的啤酒厂使自己处在很好的扩展定位上。一位行业人士说"在所有饮料中(在全世界)有一种趋势,消费者喜欢清淡的味道。与欧洲啤酒相比,美国的啤酒味道一直比较清淡"。

在与韩国合资之前,库尔斯仅在加拿大和日本将它的啤酒生产许可授权给当地商人并将啤酒出口到另外 3 个国家。米勒(Miller)啤酒公司最近离开了韩国市场,但库尔斯正在进入该市场。米勒啤酒公司由于高关税和韩元的升值而退出韩国,即使合同起作用,库

尔斯的日子也并不会很好过。韩国政府只许可另外两家啤酒厂生产几种韩国啤酒,并推销卡斯伯格(Carlsberg)啤酒。另外一家是给库尔斯最难对付的竞争者——销售百威(Budweiser)啤酒的商家。

与库尔斯相同,兰斯顿·普里纳(Ralston Purina)也决定不顾常规进入韩国市场。它已建造了1 000万美元的工厂,在韩国生产它的切克斯(Chex)牌早餐麦片。但与库尔斯啤酒厂和快餐食品公司不同,普里纳有些有利之处。第一,它要进入的市场在当地没有很强的生产者。第二,普里纳公司对韩国市场而言并非新来者——它已经在韩国有25年的经营历史。普里纳在韩国最先生产牛、猪、家禽及鱼的饲料,后来又转到猫食和狗食。

普里纳对韩国市场的发展极为注意。它发现早餐麦片的消费量紧跟着全世界牛奶的消费量。当它注意到在韩国收入水平和牛奶消费量正在提高,就预测在韩国从事麦片经营的时候已经到来。

使事情容易些

尽管快餐食品公司、库尔斯公司和普里纳公司的努力,但外国投资仍然是低水平的。这引起了韩国政府的关注,并逐渐地改变它的规章。韩国政府现在对2 000万美元以下的项目自动给予核准,而原来只对500万美元的项目采取这样的措施。此外,外国公司可以创办完全属于自己的子公司。政府也使得外国公司引入额外的资金容易些,它给予高技术电子公司减让税收的政策,还对高技术公司提供位于韩国工业园区的便宜工地。

然而,政府在给加工食品或罐头食品公司类似的利益时就有些缓慢,它一直不愿意让外国商人建造现代化的仓库和分销网络,而这些设备是消费品公司所必须的。此外,政府经常在海关扣留商品,并主办了反消费运动的宣传,使得公众反对进口商品。

尽管问题还很多,但已有更多的外国公司在韩国创办进口办公室、销售和分销渠道。如果商人相信,假使公司能在韩国政治、经济和文化壁垒的迷宫中找到一条出路,它会获得很高的报酬。

回到汉城商业区

当杨穆和她的朋友在哈迪喝完可乐,吃完炸薯条,并决定沿着这条街走到麦当劳去看看那儿的情况时,他们将垃圾丢掉,和其他朋友告别,离开了餐馆。哈迪的经理看着他们离去。他想知道,他们对美国事物的强烈爱好是否会继续下去;韩国政治、经济及文化的力量是否会挫伤开放韩国市场的努力;为了使杨穆和像他一样的顾客能继续光顾该店,他该做些什么?

案例问题

(1) 根据这个案例的资料,哈迪快餐店在韩国的贸易体制中面临什么样的商业限制?

(2) 韩国经济、政治法律和文化的环境在哪些方面对哈迪是重要的?

(3) 在本案例中哈迪和其它公司为什么决定进入外国市场,为什么它们选择了韩国?你同意它们的决定吗?

(4) 哈迪可能采用了什么方法进入韩国市场,为什么它选择了这些方法?

(5) 哈迪在韩国的市场营销规划已做出什么决定?你对这个规划有什么建议?

第二十一章　服务、组织、人物、地点与概念的营销

本章学习目标　当你学完本章后, 应该能够做到以下几点:

(1) 阐述服务营销的独特性以及它与其它产品的不同方面: 无形性、不可分离性、不稳定性和易消逝性。

(2) 识别服务营销并为其下定义, 包括区别、服务质量和生产效率。

(3) 讨论组织营销, 包括形象评估、形象计划与控制。

(4) 识别人物营销、地点营销和概念营销的基本要素。

沃尔特·迪斯尼(Walt Disney)公司为服务行业的佼佼者。它的产品就是娱乐, 而且没有一家公司能超越它。没有任何一个地方所表现出的"迪斯尼魔力"比该公司的迪斯尼世界胜地更显著。每年涌进迪斯尼乐园的人数超过 2 900 万——比黄石国家公园的游客多 10 倍——使它成为世界首屈一指的观光胜地。在一个忙碌的日子里, 多至 150 000 热情游客会拜访魔术王国的米老鼠及其朋友, 爱比科特(Epcot), 或迪斯尼-MGM 电影制片厂。

什么使得这么多人到沃尔特·迪斯尼世界呢? 部分原因在于乐园本身有许多吸引人的节目。沃尔特·迪斯尼世界是一个真正的梦幻之境——50 平方英里的土地上布满了许多吸引人的设施, 如太空山、幻想之旅、躯体之战、加勒比海海盗、台风环礁湖及快乐岛。然而这些吸引人的设施仅是它成功的部分原因。事实上, 按游客所说, 他们喜欢的是园内的清洁干净, 以及迪斯尼乐园职工的亲切友善。在日益粗鲁、脏乱和管理不善的世界里, 迪斯尼提供了温暖和秩序, 如某位观察家所言:"在这个魔术王国里, 美国仍按照它应该做的方法去做。每件事都很干净和安全, 品质和服务仍然重要, 而且顾客永远是对的。"

因此, 真正的"迪斯尼魔力"在于公司执着地为顾客服务的奉献精神。公司竭尽全力使每位顾客的参观在各方面都成为难以忘怀的回忆。董事长迈克尔·埃斯纳(Michael Eisner)先生说:"我们所在的行业就是要超越人们很高的期望。"迪斯尼尽力使每个职工, 无论是角落办公室的总经理, 还是在门口为顾客的手盖印的人, 都融入以顾客为中心的公司文化。它看起来非常成功。即使迪斯尼世界门口等候的队伍愈来愈长, 但顾客在离开乐园时的满意率愈来愈高, 有 60% 游乐园的顾客是再度光临者。

迪斯尼公司如何激励这样高水平的顾客服务呢? 除了市场营销的"4p"之外, 它还善于运用内部市场营销。它鼓舞职工团结合作, 以提供高质量的服务; 它也运用相互作用的市场营销, 教导职工如何与顾客相互影响以传送满意。所有新职工上班的第一天都要到奥兰多(Orlando)的迪斯尼大学报到, 接受三天的启发教育, 并在此学习如何协助他人玩得尽兴这项困难的工作。他们学到, 他们身处娱乐业——他们是"演出人员", 其工作是为迪

斯尼的游客服务，必须具备热情，他们必须知识渊博和有专业素养。不论他是“安全主持人”（警察）、“运输主持人”（司机）、“监管主持人”（街道清洁工）或者“食品和饮料主持人”（餐馆服务员），每个演出人员在沃尔特迪斯尼世界的“演出”中都是非常重要的。

在他们穿上“主题戏装”，在上台演出前，必须知道如何有效地与游客打交道。在传统Ⅰ和传统Ⅱ的课程里，他们要学习迪斯尼公司的语言、历史和文化。他们被教育成热心、善于助人，以及总是亲切友好的人。他们也学习做好事，如自愿帮助游客拍照，这样游客全家才能合照。他们被教导永远不说“这不是我的工作”。当游客提出“最近的洗手间在哪里？”或“白雪公主的 7 个小矮人叫什么名字？”等问题时，他们必须知道答案。如果他们发现地上有废弃物就捡起来。也就是说，演出人员完全融入和促进了整个的演出，而非各演各的。迪斯尼公司执行严格的仪容规矩：男性不能蓄须，或留长发；女性不能留有擦鲜艳色彩的长指甲、大型发饰、浓妆艳抹或摇晃的耳环。

迪斯尼公司使其管理人员与职工和顾客保持密切关系。每位管理者任职期间至少有一次穿着 20 磅重各种卡通人物的服装绕着园子欢快地走着或跳舞。而且所有的经理每年要花一个星期的时间实现“交叉效用活动”（Cross Utilization），就是离开办公桌到第一线——收票，卖爆米花，帮助乘园内旅游车的游客上下车。公司设法使每个阶层的职工受到激励，并且使他们觉得自己是团队中的一个重要组成部分。每位经理和职工均需佩带名牌，不管职位高低，一律以名字互称。职工都会收到一份称为《眼和耳》的迪斯尼报纸，它以活动、就业机会、特殊福利、教育课程等新闻为主。公司还设立专供职工享用的休闲地区，包括一个湖、娱乐室、野餐区、划船和钓鱼设施，以及一个大图书馆。所有职工都要回答一个调查表，说明他们为迪斯尼公司工作的感想。据此，迪斯尼公司可以衡量它在产生职工满足感上是否做得成功。因此，各个职工自觉重要，并对“表演”的成败个人负有责任。他们这种“拥有组织”的认同感也散布给数百万名他们接触到的游客。职工的满意最终导致顾客的满意。

迪斯尼公司如此高度重视服务质量，以至于许多美国处于领导地位的公司——从通用电气、美国电话电报到通用汽车和美国航空等公司均派遣经理至迪斯尼大学学习。迪斯尼致力于杰出的服务市场营销已得到丰厚的回报。在过去 10 年内，迪斯尼的年收入增长了 5 倍，达到 100 亿美元。净收入每年平均上升 50%。的确，迪斯尼公司发现，提供杰出的服务给顾客，同时也为自己带来利益。

市场营销最初的发展与销售有形的产品如牙膏、汽车、钢铁和工业设备等有关。但这种传统的营销过分强调实体产品的营销，而使人忽略了其它形态的营销。本章将讨论服务、组织、人物、地点及概念的特殊市场营销。

第一节　服务市场营销

近年美国的主要趋势之一是服务业引人注目地成长。服务业现在创造国内生产总值（Gross Domestic Product）的 74%。在 1970 年，服务业的职工占全美职工的 55%，而到 1993 年，已占总就业量的 79%。预计到 2005 年，服务业将和所有工作的净增长有关。在世界经济中服务业增加得更快，在所有的国际贸易中它构成了 1/4 的价值。商业服务几乎

占了所有美国出口的 30%，产生了服务业的大量贸易盈余，而与此相比，商品交易却有很大的亏损。

服务工作所包含的服务行业有旅馆、航空、银行、电讯及其它，以及以产品为基础的产业，如企业律师、医疗人员、销售训练人员。由于社会日趋富庶，休闲的时间不断增加，产品的复杂性增多需要服务，这使美国已成为全球最大的服务经济体。反过来，又导致对服务市场营销特殊问题的兴趣增长。

服务行业所包含的范围很广。政府通过所管辖的法院、就业辅导机构、医院、贷款机构、军事单位、警察与消防单位、邮局、立法机构和学校等提供服务。私人非盈利组织通过博物馆、慈善机构、教会、大学、基金会和医院等提供了服务。大部分商业组织通过航空公司、银行、旅馆、保险公司、咨询公司、医疗单位和律师事务所、娱乐公司、房地产公司、广告和研究代理商以及零售商提供服务。

服务不仅存在于传统的行业，而且各种新的服务行业也一直层出不穷。

想要某人为你在当地餐馆买餐点?在得克萨斯州的奥斯汀市，你可以打电话给义特奥英(EatOutIn)。花木需要浇水吗? 在纽约，你可打电话给"忙人助手"(Busy Bodys Helper)。太忙而没有时间包装和邮寄你的包裹?请到总部设在俄勒冈州波特兰市的 72 家温情输送公司(Tender Sender)中的任何一家。芝加哥的个人服务公司的创办人路易斯·巴纳特说:"我们将寻找、执行并且等待机会。"她和手下 6 位职工从事溜狗、接送孩子到少年捧球队，或为你排队购买戏票等工作。利用这些便利的服务公司，将节省你的时间。为了赚取这些钱，他们可以从事任何法律许可的事。

有些服务业的规模相当大，其营业额及资产高达数万亿美元。表 21-1 显示 8 类服务业中的 5 个最大的公司。此外还有其它数以万计的较小规模的服务公司。销售服务带来的一些特殊的问题需要特殊的市场营销解决方法。

表 21-1　美国最大的服务业公司

多样化服务公司	商 业 银 行
美国电话电报公司(AT&T)	花旗银行(Citicorp)
弗来明公司(Fleming Companies)	美洲银行(Bank America)
超值商店(Super Valu Stores)	国家银行(Nations Bank)
MCI 通讯公司(MCI Communication)	化学银行(Chemical Bank)
麦坎逊公司(McKesson)	J.P.摩根(J.P.Morgan)
多样化金融公司	**储 蓄 机 构**
联邦国民抵押协会(Fedeval National Mortgage Association)	阿曼森公司(H.F Ahmanson)
所罗门公司(Salomon)	大西部金融公司(Great Western Financial)
梅里尔·林奇公司(Merrill Lynch)	金西金融公司(Golden West Financial)
旅行者公司(Travelers)	格伦戴尔联邦(Glendale Federal)
美国国际集团(American International Group)	加州联邦银行(California Federal Bank)

续表

人 寿 保 险	零 售 业
美国万全人寿保险公司(Prudential of America)	沃尔玛(Wal-Mart)
大都会人寿保险公司(Metropolitan Life)	西尔斯(Sears)
教师人寿和年金公司(Teachers Insurance and Annuity)	凯玛特(K mart)
	科罗格(Kroger)
纽约人寿保险(New York Life)	J. C 佩尼(J. C. Penney)
运 输	**公 用 事 业**
联合包裹服务公司(United Parcel Service)	通用电话电子公司(GTE)
AMR 公司	贝尔南方公司(Bell South)
联合航空公司(UAL)	贝尔大西洋公司(Bell Atlantic)
德尔塔航空公司(Delta Airlines)	NYNEX 公司
CSX 公司	太平洋煤气和电力(Pacific Gas and Electric)

一、服务的本质和特点

服务一词的定义是一方可以提供给他方的任何活动和利益,本质上属于无形,也无需将任何东西的所有权转让。它的生产可能依靠也可能不依靠某种实质的东西。例如,住旅馆、在银行存款、乘坐飞机旅行、看精神病医生、理发、修车,观看职业球赛、看电影、在干洗店洗衣服、征求律师意见等活动都算是购买某种服务。

当一个公司设计市场营销规划时,它必须考虑 4 种服务特性: 无形性、不可分离性、不稳定性和易消逝性。这些特性在图 21-1 中简要说明并在以下各段中加以讨论。

图 21-1　4 种服务的特性

1. 无形性

服务无形性(Service Intangibility)意指服务在购买前不能被看见、品尝,也感觉不到、听不见或嗅不出。例如人们在接受整容手术之前,并不能预见其结果,飞机乘客除了一张机票以及安全到达目的地的保证外,一无所有。

为了降低不确定性,购买者要寻找服务质量的"象征"。他们从地点、人员、设备、沟通材料、价格等可看得到的东西来为质量下结论。因此,服务提供者的任务之一就是采取某些方法使服务成为可触摸的。当产品营销试图为其有形的产品增加无形性时,服务营销者

则试图为其无形的产品增加实体感。

以一个银行为例,它想将其服务是快速有效的想法传达给客户,它必须使这种定位策略在与顾客接触的各个方面成为有形的产品。银行内部的有形摆设必须具有快速有效服务的样子: 内部和外部必须干净整洁; 内部的交通流量应仔细规划; 在出纳员窗前及自动取款机前的队伍应该短; 背景音乐要轻快活泼;银行职工应很忙碌而且着装整齐;计算机、复印机、柜台等设备应现代化;银行的广告及其它沟通渠道要具有效率,设计要清晰简单,词句与图片要谨慎选择以传达银行的定位。银行也可以将其服务选择一个名称和象征,以启发速度和效率。它对不同服务的定价应该简单和明确。

2. 不可分离性

实物是先制造,然后加以储存和出售,最后才进行消费。相反,服务是先销售,然后同时生产和消费。服务不可分离性(Service Inseparability)意指不论提供服务者是人或机器,服务不能与它们的提供者分离。如果服务工作者为人提供服务,那么这位工作者是服务的一部分。由于服务时顾客也在场,所以提供者和顾客的相互关系是服务市场营销的特色,服务提供者和顾客双方都能影响服务的结果。

在娱乐性和专业性的服务业,购买者非常关心由谁来提供服务。如果在一个比利 · 乔尔(美国摇滚乐歌手)的演唱会上,因为乔尔生病而由加恩 · 布鲁克思(美国乡村歌手)演唱,此服务的内容就大不相同。一项由无名小卒约翰所担任的法律答辩与名律师李 · 贝利所担任的法律辩护就大不相同。当顾客对提供者的偏好相当强烈时,价格就成为受到偏好的提供者分配其有限时间的标准。因此,李 · 贝利的索价当然比知名度低的律师要高,只有富裕的顾客才能付得起。

3. 不稳定性

服务不稳定性(Service Variability)意指服务的质量根据由谁提供它们,以及服务时间、地点和方式的不同而有很大的差别。例如,某些旅馆—— 利兹—卡尔顿(Ritz-Carlton)或麦利特(Marriott) —— 就以提供较好的服务而闻名。同在马里奥特旅馆中,一个前台接待员可能心情愉快而且办事效率很高,但只是数英尺之隔的另一位可能令人感到不快,行动缓慢。甚至同一人员的服务质量也会因其体力以及与每位顾客接触时的心情不同而有差别。

服务公司可以采取几种步骤来协助管理服务的不稳定性。它们可以选择职工并认真培训职工提供亲切的服务。它们可以提供职工奖励来强调质量,如“当月最佳职工奖”或根据顾客的反馈给予红利。公司通过建议和投诉制度、顾客调查、比较性购买来定期调查顾客的满意程度。当发现服务质量差的时候可及时纠正。

4. 易消逝性

服务易消逝性(Service Perishability)意指服务不能储存以备将来销售或使用。有些医生对失约的病人照样收费,因为服务的价值只存在那段时间,而病人未能如约而来,此价值即消失。当需求稳定时,服务的这种易消逝性并不会造成什么问题。然而,当需求有起伏时,服务公司往往遇到困难。例如,公共运输公司为了应付高峰时间所需的车辆,只好维持比其平时所需高出很多的运输工具。

服务公司可使用几种策略产生较好的需求与供给的配合。在需求方面,在不同的时间

索取不同的价格会将部分高峰时间的需要转移到非高峰时间。例如早场的电影票价较低,周末租车也有折扣,或者增加非高峰时间的需要。麦当劳开办了它的鸡蛋松饼早餐,或者旅馆发展了周末短期度假业务都使需求上升。辅助性服务可以在高峰时间为等候的顾客提供另外的服务,如顾客可在供应鸡尾酒的休息室稍坐片刻,等候餐厅的桌子空出;顾客也可利用银行的自动取款机,减少等候时间。预售制度也可帮助服务公司管理需求的水平——航空公司、旅馆和医生等经常使用它们。

在供给方面,公司可以雇用非全日制的职工来应付高峰时间的需要。例如申请入学的学生突然增加很多时,大学可以增聘兼任的教师;许多餐厅在业务较忙的时间,雇用一些兼职的男女招待员。需求高峰时间可以让工作人员只干主要的工作,从而更有效。例如由病人自己填写他们自己的病历或请顾客自己将日用杂货装入纸袋。最后,提供者可以分担服务,例如数家医院可以达成协议共同购置及使用昂贵的医疗设备。

二、服务公司的市场营销策略

直到最近,服务业在应用营销手段方面比制造业落后。许多服务业的规模很小(修车店、干洗店)而且往往认为市场营销不必要或者太费钱。其它服务业(大学、医院)也曾经供不应求,直到最近才对营销开始注意。还有些服务(律师、医师和会计师等业务)认为市场营销的应用有违其行业的习惯。

正如制造业一样,好的服务公司利用市场营销使自己在选择的目标市场有效地定位。西南航空公司(请参考第十五章)将自己定位为"只有简单朴素才聪明",它是为经常往来于两地之间的乘客服务的航空公司,不提供非必要的服务,短程运输、票价极为低廉是其特色。利兹—卡尔顿旅馆将它自己定位在为旅客提供难忘的经验,"活跃感觉、提供幸福,甚至于能满足顾客尚未表现出来的希望和需求。"这些公司和其它服务公司通过传统的市场营销组合活动来树立它们的地位。

然而,由于服务与有形的产品有区别,它往往需要额外的市场营销方法。在产品的业务中,产品相当标准化而且摆在零售架上等待顾客。但是在服务业中,顾客和一线服务工作人员互相影响以产生服务。因此,服务提供者必须有效地与顾客互相影响以在服务接触中产生优越的价值。有效的互相作用,转过来又依靠一线服务人员的技巧,以及服务的生产过程和支持过程来支援这些服务人员。

因此,成功的服务公司集中注意力于它们的职工和顾客。它们了解服务-利润链(Service-Profit Chain),它将服务公司的利润和职工及顾客的满意程度相连接。这个链包含了5个环节:

—— 健康的服务利润和成长——优越的服务公司业绩由以下产生。

—— 满意和崇信的顾客——满意的顾客保持崇信、重复购买,并向其他顾客推荐,它由以下产生。

—— 较大的服务价值——高效率地产生顾客价值并交付服务,它由以下产生。

—— 满意的和富有生产力的服务职工——更满意、更忠诚和更辛勤工作的职工,它由以下产生。

—— 内部服务质量——优越的职工选择和培训,质量好的工作环境,以及有力地支

持与顾客打交道的人。

因此,要达到服务利益和目的首先应从照顾那些照顾顾客的人开始。

服务利润链的概念从麦利特旅馆的董事长比尔·麦利特先生如何对经理候选人口试的故事中得到了很好的说明:

> 比尔·麦利特告诉经理职位候选人,该连锁旅馆要满足 3 种群体: 顾客、职工和股东。虽然这 3 种群体都很重要,他还是询问他们满足的先后次序是什么? 大多数候选人说要首先满足顾客。但是麦利特先生有不同的看法。职工必须先被满足。如果职工热爱工作并且对该旅馆感到骄傲,他们会很好地为顾客服务。满意的顾客将会经常回到麦利特旅馆。与快乐的顾客打交道将使职工更加满意,从而导致更好的服务和更多的重复业务。所有这些会产生更高的利润,使麦利特旅馆的股东深感满意。

上述这些说明,服务市场营销所需要的不只是传统外部市场营销使用的 4 个 p。图 21-2 显示服务市场营销也需要内部市场营销和互相影响的市场营销。

图 21-2　在服务行业市场营销的 3 种型态

内部市场营销(Internal Marketing)意指服务公司必须有效地培训和激励其与顾客接触的职工以及所有支持服务的人员作为一个团队互相合作,为顾客提供满意、他们要的服务。为了使公司不断传输高质量服务,每个职工必须以顾客为导向。只让营销部门从事传统的市场营销而公司其它部门各行其是是不够的。市场营销者必须使组织中每一个人都致力于市场营销。事实上,内部市场营销必须先于外部市场营销。

互相影响的市场营销(Interactive Marketing)意指顾客所感受到的服务质量极其依赖于在服务接触时购买者与销售者互相影响的质量。在产品市场营销中,产品质量很少取决于产品是如何获得的。但在服务市场营销中,服务质量则依据服务提供者和提供的服务而定,尤其是专业的服务。顾客不仅以技术质量(Technical Quality)(如外科手术的成功)判断服务质量,还以职能质量(Function Quality)(医生是否对病人表示关心并激发其自信)来判断。因此,专业人员不能认为只要提供良好的技术服务即可满足顾客,他们必须擅长使用互相影响的市场营销技巧,或职能上的技巧。

如今,由于竞争日趋激烈、成本上涨,从而生产力和质量都在下降,这就需要更多的市场营销技巧。服务公司面临 3 种主要的市场营销任务: 它们希望增加它们的竞争差异、服务质量和生产力。

1. 管理差异

最近的价格竞争越演越烈,服务营销者经常抱怨不容易将自己的服务与竞争者的服务区分开来。在某种程度上,消费者将不同提供者所提供的服务视为相似,他们对价格的关心胜于对提供者的关心。

价格竞争的解决方法是开发差异性的商品供应、传递和形象。供应(Offer)可以包括使自己公司与竞争者的供应有区别的创新特色(Innovative Features)。例如航空公司推出机内电影、高级座位、空对地电话服务,以及对经常搭乘该公司飞机者奖励制度等创新做

法来使他们与竞争者有区别。英国航空公司甚至于对国际旅客供应卧室、热水淋浴, 以及有为顾客特别准备的早餐。不幸的是, 多数的创新服务均易被模仿。但是, 经常创新的服务公司通常能获得暂时的优势, 而且借此赢得创新的美誉, 有助于保住那些要求最佳服务的顾客。

服务公司在服务传送上有 3 种差异方式可用——通过人员、实际的环境和过程。公司可以雇用比竞争者更可靠能干的顾客接触人员, 或者发展一个传送服务的优越的实际环境, 还可以设计较佳的传送过程。例如, 银行可为其顾客提供电子家庭银行业务, 作为传送银行服务给顾客的较佳方式, 而不用顾客开车、停车和排队等候。

服务公司也可通过象征或品牌致力于形象差异。例如芝加哥的哈里斯银行在其广告和信笺中以狮子为象征, 甚至于做成填充玩具送给新客户。这一著名的" 哈里斯狮子 "给予银行强有力的形象。其它有名的服务象征包括旅行者(The Travelers') 公司的红伞, 梅里尔林奇(Merrill Lynclh's) 公司的公牛和奥尔斯坦特(Allstates) 保险公司的" 好帮手 "。

2. 管理服务质量

服务公司差异化的主要方式之一是不断地传送高于竞争者的质量。就如在它们之前的制造业者一样, 许多服务公司也加入了全面质量活动。许多公司发现, 杰出的服务质量可以给予它们潜在的竞争优势, 导致出色的销售额和利润绩效。有的公司由于它们的高质量服务几乎成了传奇式的企业。

关键在于要超越顾客对服务质量的期望。诚如美国运通公司(American Express) 总裁所说:" 仅仅承诺你能传递的, 但传递超过你所承诺的! "这些期望是基于过去的经验、口头传闻和服务公司的广告。假使一个特定公司的可视服务(Perceived Service) 超过了期望的服务(Expected Service), 顾客就倾向于再度使用该提供者。顾客的继续保留可能是质量的最好衡量方法—— 一个服务公司紧紧保住顾客的能力, 依靠它如何不断地向他们传送价值。因此, 制造者的质量目标可能是" 无缺陷 ", 而服务提供者的目标是" 无顾客变节 "(Zero Customer Defections)。

服务提供者需要确认目标顾客对服务质量的期望。不幸的是, 服务质量比产品质量更难确认和判断。对理发质量的一致意见要比对吹风机质量的认同难。而且, 虽然较好的服务质量导致更好的顾客满意, 但它也造成较高的成本。不过对服务的投资通过增加顾客保留和销售额而得到回报。不论所提供的服务水平如何, 服务提供者明确定义并沟通所要求的水平是重要的, 这样, 其职工才能知道他们必须传送什么, 顾客就会知道他们将得到什么。

许多服务公司大量投资以开发简洁不断地有效的服务—— 交付(Service-Delivery) 系统。它们希望在每次服务的接触中保证顾客会受到高质量服务。产品制造者可以调整机器或投入, 直到每件事都很完美, 但服务质量却经常会有变化, 要根据职工和顾客之间的相互影响而定, 问题发生不可避免。虽然服务公司尽力而为, 但即使最好的公司偶尔也会延误送货, 烤焦牛排, 或出现坏脾气的职工。然而, 虽然一个公司不能完全防止服务问题的产生, 但它能学会去挽回。好的服务和挽回可使愤怒的顾客回心转意成为忠诚的顾客。实际上, 比起事情一开始就做得很顺, 好的挽回方式可赢得更多顾客的购买力和忠诚。因此, 公司应采取步骤不仅每次提供好的服务, 而且还要在错误发生后马上挽回其不良的后果。

第一步是授权给一线服务人员，给予他们需要的权威、责任和激励来承认、关心和照顾顾客的需求。例如，麦利特旅馆将7万名职工都经过授权培训，鼓励他们超越他们的本职工作来帮助顾客解决问题。这种被授权的职工能迅速和有效地行动不使服务问题造成顾客的流失。麦利特沙溪之泉(Marriott Desert Springs)为"接触顾客"的职工修改了职务说明。这些职务的主要目的是要保证"我们的客人住宿在我们旅馆期间享受到最佳服务和殷勤接待"。受过良好训练的职工有权在当场采取任何措施使客人高兴。旅馆也期望这些职工能协助管理部门查找出顾客问题的原因，并告知经理改进总的旅馆服务及使顾客舒适的方法。

针对管理良好的服务公司的研究显示，它们在有关服务质量方面具有共同的优点。首先，一流的服务公司都是"顾客迷"(Customer Obsessed)。它们都有着满足顾客需求以赢得经久顾客忠诚的策略。

第二，管理良好的服务公司有着最高管理部门致力于质量改进的历史。如麦利特、迪斯尼、德尔塔(Delta)、联邦快递及麦当劳等公司的管理当局，他们所关心的不仅是财务绩效，还注重服务绩效。

第三，最好的服务提供者制定高标准服务质量。例如瑞士航空公司想要使96%以上的乘客对其服务给予良好或优异的评价，否则该公司将采取改善行动。花旗银行(Citibank)目标在10秒钟内接电话，两天内回复顾客的信件。标准必须制定得足够高。98%正确率标准似乎已经很好，但如使用这个标准，那么联邦快递每天将有6.4万包裹丢失，每页会有10个字拼错，每天有40万个药方配错，一年有8天饮用水不安全。一流的服务公司不仅仅满足于"好的"服务，它们的目的是100%无缺陷服务(Defect-Free Service)。

第四，一流的服务公司密切注视着服务绩效——包括它们自己的和竞争者的绩效。它们用比较性采购、顾客调查以及意见和抱怨表格等方法来评估绩效。例如，通用电气公司每年寄出70万张反馈卡给各个家庭，以评价其服务人员的绩效。花旗银行采取ART(正确Accuracy，快速反应Responsiveness和及时性Timeliness)衡量法，并且派几名职工乔装成顾客，以检查服务质量。

好的服务公司也将它们对服务质量的关心传达给职工并提供绩效反馈。在联邦快递，到处都有质量衡量。当职工早上进入办公楼时，他们看到上周的准点百分比。然后，公司内部电视台会将昨天发生的事及对未来一天潜在问题的详细分析告诉职工。

3. 管理生产率

由于成本的快速增长，服务公司在很大的压力下增加服务生产率。它们可以几种方式这样做。服务提供者可以较好地训练目前的职工，或雇用更加努力工作的新职工，或雇用更有技巧的职工但支付相同的薪水。或者服务提供者降低服务质量而增加服务的数量。保健组织(Health Maintenance Organizations HMO)的医生已趋向看更多的病人，而减少每位患者就诊的时间。提供者通过增加设备和标准化生产将"服务工业化"，如麦当劳公司将装配线的原理应用于快餐店的经营。商用洗碗机、大型喷气客机、多厅式电影院等等都是利用科技扩大服务的典型的例子。

服务提供者也可借助设计更有效的服务来增加生产率。如何戒烟诊所的存在及锻炼

建议可以降低日后不必要的昂贵医疗费用。同样雇用律师的专职助手就可以减少请费用高的法律专业人员了。提供者也可以奖励顾客以其自己的劳动力代替公司的劳动力。例如,公司在信件到达邮局前自己先将它们分类,这样就可付较低的邮资。

然而,公司也要避免过于重视生产率,因为这样可能降低可视质量。有些提高生产率的步骤有助于质量标准化,增加顾客的满意,但有些提高生产率的方法导致过分标准化,剥夺了适应顾客的服务。企图把一项服务工业化或降低成本,可以在短期使一个服务公司更有效,但减少了创新、保持服务质量或对顾客需求及愿望做出反应的长远能力。在某些情况下,服务提供者宁愿降低生产率,以创造更多的服务差异化或更高的质量。

三、国际服务市场营销

一位意大利运动服装制造商打电话给她在英国伦敦的代理商,确定在委内瑞拉设立一个新广告牌的计划。一位德国商人住进在美国亚特兰大的旅馆——这家旅馆为英国公司所拥有,但却由一个美国公司经营。在苏黎世(瑞士)的一家日本银行分行参与给在爱尔兰的一家飞机租赁公司贷款。这些仅是每天发生在全球的几千宗服务交易的一些例子。全球经济越来越多地被服务所主宰。事实上,不同的服务行业——从银行、保险、通讯,到运输、旅游和娱乐——占了世界上发达国家经济的 60% 以上。世界范围的服务增长率几乎是制造业的两倍。

某些服务行业的国际营运已有很长的历史。例如,商业银行业是最早向国际发展的。银行必须提供全球的服务才能满足它们本国顾客向海外推销产品所需的外汇及信用。然而,在最近几年,国际金融的范畴已经扩大,许多银行已成为真正的全球经营。例如德国的德国银行(Deutsche)在 41 个国家有分行。因此,它在世界上的客户希望乘机利用德国统一所产生的增长机会,不但能在法兰克福筹款,也可在苏黎世、伦敦、巴黎以及东京筹款。

旅游业也很自然地进入国际营业。美国旅馆和航空公司在第二次世界大战后的经济扩张时期在欧洲及远东成长得很快。信用卡公司马上尾随——美国捷运公司最早在世界各地出现,现在已被维萨(Visa)卡和马斯特(Master)卡追上。公务旅行者及度假者喜欢方便,他们现在期望他们的信用卡在世界各地都能用上。

专业和商业服务业,如会计、管理咨询和广告直到最近才全球化。这些公司的国际成长是跟随着它们服务的制造业公司的全球化而来的。例如,日益增加的全球化制造业公司发现,即使它在 20 多个国家营业,它们的账目由一个会计公司来准备要容易得多。在 80 年代后期,美国的"八巨头"会计公司几乎一夜之间就和世界其他公司合并成国际"六巨头"。相似地,当它们的客户公司开始采用全球市场营销和广告策略时,广告代理机构和其它市场营销服务公司由全球化它们的营业来做出反应。举例来说,现在最大的 10 个美国广告代理商超过 50% 的收入来自海外。

快速扩展的国际市场为服务公司提供了诱人的机会。然而,它也产生一些特殊的挑战。想在其它国家营业的服务公司,并不总是受到热烈欢迎。制造业者在试图将它们的产品在另一国销售时往往面临直接的限额或货币管制,而服务提供者可能会遇到更难以捉摸的壁垒。在某些情况下,影响国际服务公司的规则和章程反映了东道国的传统。在另一些情况下,它们看起来是保护本国幼稚服务行业使其不受有较多资源的全球竞争者的影

响。还有另外的情况，限制除了使外国服务公司进入该国有困难外似乎没有什么其它目的。

工业化的国家，尤其是美国，希望它们的银行、保险公司、建筑公司和其它的服务提供者被允许在全球移动人员、资金和技术而不受到阻碍。但是他们却面临着令人困惑的复杂的国家规章制度，其中大部分是为保障当地竞争者的职业而设计的。例如，一条新的土耳其法律禁止国际会计公司带入资本到该国设立办公室，并要求它们使用当地合伙者的名字来营业，而不以原来颇有名气的国际会计公司的名义来操作。为了审计跨国公司在布宜诺斯艾利斯分公司的账本，会计师必须在阿根廷取得相当于高中的教育程度才算合格。印度可能是如今世界上最难进入的大的经济实体——新德里阻止国际保险公司向该国的日益壮大的企业社区销售财产和灾难保险，或向它的庞大的中产阶级推销人寿保险。

尽管有这些困难，全球服务公司的增长趋势会继续，尤其是在银行、航空、电讯和专业服务方面。如今服务公司不再简单地追随着它们制造业的顾客。取而代之，它们在国际扩张中起了带头作用。

第二节　组织市场营销

组织通常进行活动来"推销"组织本身。所谓组织市场营销(Organization Marketing)包含从事创造、维持，或改变目标消费者对特定组织的态度和行为的活动。盈利或非盈利组织均使用组织市场营销。盈利的公司赞助公共活动或通过公司广告活动来提高公司形象。非盈利组织，如教会、大学、慈善机构、博物馆和艺术团体均推销其组织，以募集基金和吸引会员或赞助者。组织市场营销要求评估组织的当前形象和拟定一个市场营销方案以改善它。

一、形象的评估

形象评估的第一步是要研究组织目前在主要公众心目中的形象。个人群体对一个组织的看法称为组织形象(organization image)。不同的人对相同组织可有不同的形象。组织可能对它的公众形象感到满意，或者它可能会发现其形象有着严重的问题。

举例来说，假设一家银行从事了市场营销研究来衡量它的社区形象。它发觉它的形象如图 21-3 右边的线条所显示，即目前和潜在的顾客将这家银行看作规模小、没有创新、不友善以及知识不够渊博。该银行希望能改变它的形象。

图 21-3　形象评估

二、形象规划与控制

其次组织必须决定什么是它所希望的形象和它能达到什么。例如，银行希望它的形象如图 21-3 左边的线条所示。它希望在公众心目中成为一个更加亲切和友善的服务，而且

规模较大、更加创新、知识更为渊博。

公司现在要发展一套市场营销计划,将其实际的形象转移至理想的形象。假定银行首先希望以友善和亲切服务的提供者来改善其形象。当然,主要的步骤是真正提供友善和更亲切的服务。银行可以雇用和培训较好的出纳员及其他与顾客打交道的职工。它可以改变内部的装潢使该行给人较温暖的感觉。一旦银行确定它已改善在重要形象范畴的业绩,它可设计一项市场营销方案将新的形象介绍给顾客。银行可利用公共关系来赞助社区活动,派主管到当地企业和公民团体发表演说,提供公共研讨会讨论家庭理财,并发行刊物报导有新闻价值的银行活动。银行还可在它的广告中,将自己定位为"你的友善、亲切的邻近银行"。

企业形象广告(Corporate Image Advertising)是公司将自己推销给不同公众的主要工具。公司可使用企业广告建立或维持长达多年的有利形象,或者它们可以来反击可能伤害其形象的事件。例如废物管理公司(Waste Management),最大的垃圾处理公司,由于几年前倾倒有毒废物而引起麻烦。因此它以一系列广告活动,告诉社会公众该公司如何与政府各机关合作来协助拯救濒临灭绝的蝴蝶种类,以抵消原来所造成的不良形象。

这种组织市场营销的努力,仅在组织确实按照其计划的形象而行事时才见效。如果事实不符合形象,没有任何的广告和公共关系能长时期欺骗公众。因此,废物管理公司的形象广告活动能起作用的唯一原因是公司确实清除了倾倒有毒废物的场地。否则,即使是拯救了蝴蝶亦无助于公司的声誉。

一个组织必须经常调查公众的反应,了解它的活动是否改善了它的形象。形象不是一夜之间就能改变:改变形象的资金一般都受限制,而公众对既有的形象都很执着。如果公司没有什么进展,它的市场营销所提供的内容或者它的组织市场营销方案就必须修改。

第三节　人物市场营销

人物也可以市场营销。人物市场营销(Person Marketing)是指创造、维持或改变对特定人物的态度及行为的活动。所有各类人物和组织都进行人物营销。政治候选人推销自己以获得选票及支持。文艺演员和体育明星利用市场营销来拓展他们的职业和改善收入。专业人员,如医生、律师、会计师和建筑师则为树立名声和增加业务来推销自己。企业领导人将人物市场营销作为发展公司和自己财富的一种策略性工具。商业、慈善机构、运动团体、艺术团体、宗教团体以及其它组织也使用人物营销。发掘、夸耀或与名人有联系通常有助于组织较好地完成目标。

以下是人物市场营销成功的例子:

迈克尔·乔丹(Michael Jordan)为芝加哥公牛队的篮球明星,他拥有绝佳的球技——球场上反应快,行动敏捷,而且能跳得很高做戏剧性扣篮。此外他有吸引人的和谦虚的个性,与其令人眼花缭乱的天才配合。10 多年来,所有这些条件使迈克尔·乔丹适合推销自己。大学毕业后,乔丹与著名的运动代理行普罗塞夫(ProSer Inc.)签约,该代理行立刻与公牛队签下优厚的合同。但这只是开始而已。普罗塞夫决定将乔丹营销成不仅是一个颇具天才的职业篮球队员,而且也是彻底的好人和可靠的公民。经过一番精心的安排和筹

划,该代理行让乔丹在电视访谈节目中出现,推荐最好的产品,坚持高质量广告,出席慈善事业活动,甚至让他成为服装模特儿。乔丹的魅力高涨,收入也跟着上升。即使在他 1993 年突然由篮球职业中退休,乔丹仍然是公认的名人。1995 年他重返篮球界,他的名望又达到新的高度。对迈克尔·乔丹而言,人物营销为他带来了可观的收入,也为与他有关系的人带来同样的好处。在经过几年芝加哥地区出席人数时多时少的球赛后,芝加哥公牛队的球赛票在该地区又成为最热门的票。耐克公司在 1984 年首先与乔丹合作,"乔丹气垫"篮球鞋经过 8 代的改造之后,已拥有 50% 篮球鞋的市场。该公司每年卖出两亿多美元的"乔丹气垫"篮球鞋、运动服和附属品。目前,乔丹为耐克、麦当劳、贵格(Quaker's)食品、萨拉李汉斯(Sara Lees Hanes)内衣裤、波尔派克香肠、威尔逊体育用品、通用面粉公司的早餐和其它一些公司的产品推销。他通过做广告每年赚 3 400 万美元的额外收入,而这些交易一直到公元 2000 年才期满。一位分析家对迈克尔·乔丹的评价是:"他是另一个阿诺德·帕尔默和杰克·尼古拉斯,他会永远存在。"(译者注:帕尔默和尼古拉斯均为美国著名职业高尔夫球运动员。)

人物市场营销的目的在于创造名人——一个由名字可以引起注意、兴趣、行动的知名人士。每个名人的知名领域不尽相同。有些很出名,但仅限于某个地区(例如一个城镇的市长,地方企业家,地区医生)或特定的部门(如美国牙医协会会长,公司副总裁,有一小群歌迷的爵士音乐家)。还有其它的较广的全国性或国际性知名度(如主要文艺表演者,超级体育明星,世界级政治和宗教领袖)。

名人的持久性(Durability)也有所不同。图 21-4 A 显示了标准的名人生命周期模式。个人的知名度由低水平开始,然后在其成熟及声名远场时,到达高峰,而后随着他的知名度的下降,会慢慢地退出引人注目的人生舞台,进入衰退期。然而从图 21-4 的其它图形来看,名人的生命周期变化多端。例如,隔夜型(图 21-4 B),一个人由于某种重大行为或事件获得迅速而持久的知名度,如查尔斯·林德伯格和尼尔·阿姆斯特朗(译者注:林德伯格为美国航空史上最著名的人物之一,1927 年因单独完成横越大西洋的不着陆飞行而闻名。阿姆斯特朗为美国第一个登上月球的宇行员,时为 1969 年)。在卷土重来型(Come Back)(图 21-4 C)里,名人得到高知名度,然后失去,接着再失而复得。例如,歌手托尼·贝内特(Tony Bennett)在获得明星地位后好几年默默无闻,但最近又重新受到欢迎。在昙花一现型(Meteor Pattern)(图 21-4 D),有些人很快得到名气,却突然失去。例如,绰号"电冰箱"的威廉·佩里为芝加哥橄榄球熊队重量级的主力后卫,自他在周一夜间的球赛被派为"跑卫"之后,瞬间成为热门人物,替产品做广告赚上几百万美元,但是接着,又湮没无闻了,这一切的变化仅发生在一年之内。

人物营销过程和产品与服务营销者所使用的过程相类似。人物营销者由谨慎的市场研究和分析开始,以发现消费者的需求和市场细分。接着就发展产品——评估人物目前的质量和形象,并将人物转化为更符合市场需要和期望。最后,营销者发展方案来提高和传达名人的知名度。某些人天生就有目标市场所重视的技巧、外表和行为。但对大多数人而言,任何领域的名人身份必须通过正确的人物营销来积极发展才能得到。

图 21-4　名人生命周期

第四节　地方市场营销

地方营销(Place Marketing)是指创造、维持或改变对特定地方的态度或行为的各项活动。例子包括营业用地营销及旅游营销。

营业用地营销(Business Site Marketing)指为工厂、商店、办公室、仓库和会议开发、出售或租用商业用地的活动。大的开发商研究公司的土地需求,并提出解决房地产问题的办法,如工业园区,购物中心和新办公大楼。美国大部分州设有工业发展部门,它们试图向公司推销到该州设新厂的优点。为了促销,它们花大量的钱在广告上,甚至将潜在的客户免费用飞机接到现场参观。有些面临困境的城市,如纽约、底特律、达拉斯,及亚特兰大已成立特别工作组来改善这些城市的形象,吸引新的企业到该地区。它们兴建可用作重要会议和企业聚会的大型中心。甚至于整个国家,如加拿大、爱尔兰、希腊、墨西哥和土耳其也在大力推荐它们自己是企业投资的好地方。

旅游营销(Tourism Marketing)包括吸引度假者至各地的温泉、名胜古迹、城市、州,甚至于整个国家的各种活动。这项工作由旅行社、航空公司、汽车俱乐部、石油公司、旅馆、汽车旅馆以及各级政府机关来执行。

如今,几乎每一个城市、州县及国家都在推销及宣传其观光旅游事业。得克萨斯州的广告为“它正如一个新国家一般”;密西根州招揽顾客的广告为“是的,M! CH! GAN”;费城则以“请来了解我!”邀请游客;佛罗里达州的棕榈海滩在淡季低价期打出“有一切最美好的事物”的广告词。但是,也有些地方认为,旅客所造成的危害超过观光事业的收入,因而采取“减市场营销”(Demarket)的办法,如俄勒冈州一再宣传当地气候恶劣;加州的约

塞米蒂国家公园考虑禁止使用雪车及私家车入内；芬兰也在劝阻旅客不要前往某些地方度假。

第五节　概念营销

概念也可用来营销。在某种意义上，所有的营销，不论是刷牙的概念，或是佳洁士牙膏最能防治蛀牙的概念，都是概念营销。不过，这儿我们要将注意力限于社会概念的营销，如劝人民不要抽烟、酗酒、吸毒、暴饮暴食等保健宣传活动，还有保护自然生态环境、防治污染和节约能源活动，以及其它如家庭计划生育、人权和种族平等等活动。这一领域被称为社会营销(Social Marketing)，它包括在目标群体中各种方案的设计和执行，以促使他们对某些社会概念、事业或执行的接受能力增加。

社会营销者可以追求不同的目标。他们可能要增进理解(认识各种食品的营养价值)，或促成一次特定的行动(参与一次大众免疫宣传活动)。他们希望改变行为(禁止酒后开车)，或改变基本信念(让雇主相信残疾人士也能在劳动大军中做出贡献)。

美国广告协会曾设计几十种社会性广告活动，包括“森林防火”、“美化美国”、“加入和平工作队”、“购买公债”、“上大学”以及“对毒品说不”等。但是社会营销并不只是做这些公益广告。许多公共营销活动之所以失败，是因为它们过于依赖广告的作用而忽略了发展和利用所有的营销组合工具。

社会营销者在拟定有效的社会改革策略时，也是遵循正常的营销规划程序。首先，他们必须阐明社会改革的目标——例如“在五年内使10多岁的青少年酒后开车的比率由15%降为5%”。其次，他们分析青少年的态度、信念、价值观与行为，也分析支持青少年喝酒的主要力量是什么。他们考虑沟通和分销的方法可能会阻止青少年酒后开车，他们发展一个营销计划，并建立一个营销组织来执行这个计划。最后，社会营销人员还要评估正在进行的计划，如果需要，就调整方案，使其更为有效。

社会营销还相当新，与其它社会改革策略相比，它的有效性难于评估。任何策略要造成社会改革都很困难，更何况全靠自发的反应。社会营销已主要应用于家庭计划生育、环境保护、节约能源、改善健康与营养、汽车驾驶人安全和公共交通，这已取得了一些令人鼓舞的成功。但是若要真正评价社会营销潜力对社会改革的效用，还需要有更多的应用实例。

本章小结

在最近几年市场营销扩大了其范围，它包括“适合市场销路的”除产品之外的实体——如服务、组织、人物、地方和概念。

当我们日益走向一个世界服务经济时，营销者需要知道更多的服务营销。所谓服务是指一方可以提供给另一方无形的而且不会产生任何主权的活动或利益。服务的本质和特性是显著的。服务为无形的、不可分离的、不稳定的及易消逝的。每种特性都会造成问题并需要策略。营销者必须找到使他们的服务更加有形的方法；增加那些不能与产品分离

的提供者的生产力; 面对不稳定性, 标准化其产品; 面对服务的易消逝性, 增进需求的活动和供给的能力。

在采纳和使用市场营销概念方面, 服务业公司落后于制造业公司, 但这种情况现在正在改变。服务营销策略不仅需要外部营销, 而且需要内部营销, 以激励职工以及相互影响的营销在服务提供者中产生服务交付技巧。为了成功, 服务营销者必须创造竞争的差异, 提供高的服务质量并找出增加服务生产力的方法。

组织也能被营销。组织营销是进行创造、维持, 或对一个组织改变态度或行为的活动。它要求评估组织目前的形象, 发展营销方案, 以带来一个改进的形象。

人物营销包含从事以创造、维持或改变对特定的人物的态度或组织的活动。两种普通的形式是名人营销和政治候选人的营销。

地方营销包括从事创造、维持或改变对特定地方的态度或行为的各项活动。包括营业用地营销和旅游市场营销。

概念营销包含推销概念的努力, 或称为社会营销, 包括在目标群众中各种方案的设计、执行和控制, 以增加他们对社会概念、事业或执行的接受能力。社会营销不仅仅是公益广告, 它将广告与其它营销组合的因素相协调。社会营销者阐明社会改革的目标, 分析消费者态度和竞争的力量, 发展并试验其它的概念, 为概念的交流和分销发展适当的渠道, 并核对其结果。

关键术语

互相影响的市场营销(Interactive Marketing)　服务公司的营销认为, 顾客所感受到的服务质量极其依赖购买者与销售者互相影响的质量。

内部市场营销(Internal Marketing)　服务公司的营销旨在培训和有效地激励和顾客接触的职工, 以及所有支持服务的人员作为一个团队, 互相合作为顾客提供满意的服务。

组织形象(Organization Image)　一个个人或群体对一个组织的看法称为组织形象。

组织市场营销(Organization Marketing)　创造、维持或改变目标消费者对特定组织的态度和行为的活动。

人物市场营销(Person Marketing)　创造、维持或改变特定人物的态度或行为的活动。

地点市场营销(Place Marketing)　创造、维持或改变对特定地方的态度或行为的活动。

服务(Service)　一方可以提供给另一方的主要是无形的、而且不会产生任何主权的活动。

服务的不可分离性(Service Inseparability)　服务的一种主要特性——它们在同时生产和消费, 不能与它们的提供者分离, 不论该提供者是机器或人。

服务的无形性(Service Intangibility)　服务的一种主要特性——在购买前它们不能被看到、品尝, 也感觉不到、听不见或嗅不出。

服务的可消逝性(Service Perishability)　服务的一种主要特性——它们不能储存以备将来销售或使用。

服务的不稳定性(Service Variability)　服务的一种主要特性——它们的质量根据由谁提供它们, 以及服务时间、地点和方式的不同而有很大的不同。

社会市场营销(Social Marketing) 它指在目标群体中各种方案的设计、执行和控制,以促使他们对某些社会概念、事业或执行的接受能力增加。

讨论题

(1) 快餐营销的“热门”观念是将比萨饼、汉堡包和炸鸡送到家中的新做法。试问,为何这种服务的需求日益增加?营销者如何满足对此服务愈来愈多的需求而获得竞争优势?

(2) 试说明戏院如何应付其所提供服务的无形、不可分离、不稳定、易消逝等特性?举一特定的例子。

(3) 温迪快餐店供应“刚从烤架上拿来的汉堡包”,此举保证了高质量,但如果工作人员高估需求量时会造成剩余。温迪快餐店解决此易消逝性问题的方法是将肉用来做辣味酱、煎玉米卷和通心面调味汁。试问航空公司如何解决未卖完座位的易消逝性?试列举其它易消逝性的例子,并说明服务公司如何处理这些问题?

(4) 很多人都认为,政治候选人花费太多时间和金钱来推销自己。他们也抱怨如今的政治活动过于强调形象而以问题作为代价。讨论你对政治候选人营销的意见。还有其它方法可使选民作出较佳的投票选择吗?

(5) 度假房屋的销售常采用有问题的和高压的方法,这类新闻报导相当普遍。例如,“食品加工机”是营销者用来作为一种激励来吸引顾客的,结果可能是一把叉子!评价为什么你认为不道德的做法在地方营销中用得这样多?

(6) 市场营销被定义为通过交换过程来满足需求和欲望。在营销非盈利组织,如博物馆或美国红十字会时会发生什么样的交换?

案例二十一 城市年(City Year):像企业一样经营一个非盈利组织

到商业区

在9月的一个清晨,太阳刚从波士顿港那边升起,19岁的格洛丽亚·罗德里奎静悄悄地起床,这样不会惊醒她的4个兄弟姐妹。她洗刷完毕,然后穿上宽松晒成褐色的军服斜纹布裤,一件T恤衫和工作靴。在吃完简单的早餐并帮助她母亲做了少许的杂活后,格洛丽亚套上鲜红的防风外衣走向汽车站,汽车将她从西班牙人的工人居民区载到波士顿商业区的路边。

在波士顿的另外一个区,17岁的雷蒙德·王被他家的中国餐馆厨房所传来的熟悉声音惊醒。他坐起来伸手去拿昨晚读过尚未合上的美国历史书。雷蒙德看了一下钟,算算还有足够的时间读完这周规定的家庭作业那一章。7点钟他吃点麦片早餐并看了电视新闻。在早餐后他穿上褐色的军服斜纹布裤和工作靴,外面套上鲜红的防风外衣到楼下和父母告别。雷蒙德离开餐馆快步走向附近的车站,在那儿他搭乘地铁能较快地到波士顿商业区。

同时,在波士顿近郊,19岁的约翰·纽博格被闹钟尖锐的声音所惊醒,他赶快关掉闹

钟又在床上躺了几分钟,清醒一下头脑,考虑当天的活动。淋浴之后,他也穿上褐色的军服斜纹布裤和工作靴,迅速地下楼。他父母正准备吃早餐,约翰加入了他们的行列,从父亲手中借来早报的体育新闻版,并问道"爸爸,今天有大的法院案件要审理吗?"他爸爸回答:"约翰,今天没有什么,看起来是例行公事的一天。"

吃完早餐,约翰拿着鲜红的防风外衣,搭乘他父亲的车子,从他们近郊的家中到了波士顿的商业区。

约翰的父亲让他在靠近市政府的一大片被称为市政府广场的空地下了车。在那儿他加入了格洛丽亚、雷蒙德和其他约 90 位着装相似的年轻人的队伍。到 8 点半的时刻,年轻人站好队先做 15 分钟的体操。在舒展运动及宣布一些事情之后,他们分成 10 个组并分散到整个波士顿城。

这些年轻人除了穿同样的军服斜纹布裤、T 恤衫、工作靴和鲜红的防风外套之外还有什么共同之点呢? 当然不可能是他们的背景。格洛丽亚住在一个贫穷的西班牙移民的社区,有一个在贫穷中挣扎和破碎的家庭。她最近从一所职业高中毕业。雷蒙德生长在第一代中国移民的家庭。他在高中的学习有问题,并中途退学。现在,他正争取获得普通同等学历证书(General Equivalency Diploma, GED)。相反,约翰顺利地读完小学和初中,然后进入一家有名望的预备学校,去年 6 月他毕业并被耶鲁大学接纳。他希望跟随父亲也从事法律方面的职业,但他决定在进入大学以前先有 1 年自己的时间。

虽然他们的家庭背景不同,这些年轻人有两件事是相同的。第一,正如他们穿的红色防风外衣和 T 恤衫自豪地显示,他们是城市年(City Year)的成员——每人自愿为波士顿的社区服务项目工作 9 个月。第二,他们有着多种多样的背景——城市年正因为这些年轻人不同而选择了他们。

城市年

城市年代表一种创新的尝试,使自愿的全国性年轻人服务成为现实。1988 年,创办人迈克尔·布朗和阿伦·凯泽尔,都 30 岁,而且均为哈佛大学法律学院的毕业生,他们对志愿服务的想法感到兴奋并在波士顿创办了城市年。布朗指出:"这个主意是号召年轻人迎接我们面临的挑战,并为一个真正强有力的公共目的而团结一致。在城市年背后的想法是将不同背景的年轻人——富有的、中产阶级的、贫穷的,从邻近地区以及郊区来的——集合起来,用 1 年时间为他们的共同点和共同利益努力。我们希望,城市年在自愿的全国性服务的概念上能作为革新的实验班。"阿伦·凯泽尔补充他和布朗创办城市年的原因时说:"……出于失望和灰心,我们在世界上是最富裕的国家,但也有着最深层的贫穷和较高的婴儿死亡率。就在波士顿这个城市,大约有 3 500 个无家可归的人。但问题不是缺乏资源,而是我们缺乏对解决社会问题的意志和理解。我们希望城市年将这些问题暴露在年轻人面前,指引他们提供帮助,并使他们对这种服务感到兴奋。我们希望城市年教导他们有关公民的利益,这样他们会在一生中继续为他人服务。"

但是布朗和凯泽尔并非仅停留在一个想出来的主意上。1987 年,他们与尼尔·西尔佛斯——哈佛商业学院毕业生以及詹妮弗·爱泼顿特离开了在 E.F. 霍托恩(Hutton)作为金融分析家的美差,共同工作。布朗和凯泽尔发展了一个业务计划,其中陈列出了城市

年的概念、策略和目标以及一个项目预算。这个计划要求在 1988 年夏天实施一项为期 9 周的小规模实验方案。假设能成功,城市年在 1989 年—1990 年会以 50 个年轻人来操作,然后推向全国。

布朗和凯泽尔制定的夏季小规模实验方案是计划的全年方案的缩影。他们招聘了 50 个志愿的年轻人,有意建立一个多样化的群体——男的和女的,住在城市和郊区的,白人、非洲来的美国人、拉丁美洲人、亚洲人,富有的、中产阶级和贫穷的。他们将群体分为 5 个工作组,每组由一位赚工资的监督人领导。每组成员都穿 T 恤衫,上面写有为这个群体资助者的名字,并每天早晨集合做体操,然后分别为各小组项目而工作,包括与艾滋病患者、无家可归者、老年人和学生们一起工作。小组成员也履行典型的市政工程项目,如清扫公园和油漆住房。

除志愿者外,一个工作人员及项目本身需要花费,布朗和凯泽尔大约需要 20 万美元为夏季项目提供资金。最大的问题是如何筹措经费。由于城市年不仅仅包含社会地位低下的人,所以该项目没有资格得到任何联邦政府的资金,不过他们本来也不想要。布朗和凯泽尔相信,公司和个人一样也有做市民的责任,城市年愿意给予这些公司一个履行它们责任的方式。实际上,他们相信公司会欢迎满足这些责任的机会。同时,私人部门的融资会给予城市年尝试新主意和冒风险的灵活性,而这些在政府部门的融资下是不可能做的。

布朗和凯泽尔完成了他们的目标和计划,开始寻找资助者。他们的目标和实现它的规划给公司的经理们留下深刻的印象。许多非盈利组织将它们主要特点的细节都留到最后再讲,而布朗和凯泽尔已经完成了他们的计划且从开始就注意预算和数字。除了为参与的公司提供满足它们市民责任的一种方式,他们也利用公司经理的自身利益:工作人员都要穿写上带有公司资助者名字的 T 恤衫从事夏季有价值的实际行动。因而,凯泽尔和布朗完成了 20 万美元的目标。大部分的资助仅来自 4 个单位:波士顿银行,公正保险公司,通用电器公司和贝恩公司(Baind Company)。

夏季的小规模实验项目取得成功,接着城市年的职工又为 1989 年—1990 年的规划招聘了 50 个志愿者。志愿者的年龄由 17 岁～22 岁,由 10 人的小组在不同的项目中工作,时间从 9 月到次年的 6 月。他们在公立中小学充当教师的助手,或为年长的公民管理娱乐项目,修理穷人所住的临时房屋及社区中心。但是城市年不仅仅是一个工作方案,职工还以试验性的教育课程来覆盖日常的服务项目,这些课程的设计用来促进关键性的思想,并指导成员增加社区服务的技巧。成员参与车间的工作,出席企业和社区领导人的演讲,在城市年管理委员会任职,发展特殊的服务项目,并在全国的大会上分享他们的服务经验。

在 9 个月的服务期中,城市年付给每个志愿者每周 100 美元的津贴。在工作结束的时候,每个志愿者收到 5 000 美元的"公共服务奖",或者 5 000 美元教育或培训奖学金,或 2 500美元现金以及 2 500 美元存单。虽然有些人可能认为,支付这些年轻人报酬违反了志愿方案的精神。但布朗指出,如果没有这种津贴,只有从较富有家庭来的年轻人才能够参与。再者,他注意到美国有一支"志愿"军,但政府也付钱给这些士兵。公共服务奖和提供给士兵的钱相似,用以帮助士兵离开部队后的教育。

城市年筹措到 110 万美元资金支持 1989 年—1990 年的方案。原来的资助者签订了

合同,愿意再提供一年的资金,而城市年又获得几个新的资助者,如里博克国际公司(Reebok Intenuational),回声绿色基金(Echoing Green Fundation)(与纽约的一家投资公司有关系)和新英格兰电话公司。这些资助者每家至少捐助 15 万美元。

在城市年为 1989 年—1990 年招聘的 57 个年轻人中,有 44 个完成了全期的工作,并在城市年的毕业典礼上得到承认。从这些年轻人的评论就可反映出他们对这个方案的热情。一个毕业生,原来属于为非作歹的帮派成员,他说:"城市年使我有很大的改变。现在我能够教导别人而不是别人来教导我。"另一个毕业生补充说道:"如果每个人都能在城市年的方案中工作,那么在波士顿,并且最终在全国,人与人之间就有更多的理解。"

基于 1989 年—1990 年全年方案的成功,城市年的招聘者克雷斯坦·阿特伍德走遍波士顿城寻找 1990 年—1991 年方案的志愿者。当阿特伍德访问了不同的城市和郊区学校时,她传达了一个共同的信息:每个人都有一些东西可以奉献给他的或她的社区。但是她发现她必须根据每个学校学生的背景而修改她介绍的内容。例如许多城里的学生对工作有兴趣,因此阿特伍德强调城市年提供工作会使参与者获得好的经验,对未来有益。相反,郊区的学生往往感到自己与"真正的世界"隔离。因此阿特伍德向他们强调服务的主意。对所有的学生,她指出不同背景的人们彼此有许多东西可以学习。

城市年要找的学生是对完成方案有责任感并对方案奉献及从方案学习有潜力的人。由于阿特伍德和其他人的努力,70 个年轻人参与了 1990 年—1991 年的方案,而且城市年收到 600 份申请信,想要找到 1991 年—1992 年所提供的 100 个位置。

教训和未来

当布朗和凯泽尔经过一周 80 小时的长期工作之后,他们对自己的成功感到高兴,但急于想迎接挑战。他们在从事被称之为"公共服务创业"(Public-Service Entrepreneurship)——应用企业家的技巧、方法和精神来创办非盈利的、公共服务的机构。在这一方面他们学到很多。他们指出,在商业界里有极好的机会和值得做的事,把公共/非盈利创业的主意加以实践。但这并不意味着假使获得成功你会赚大笔钱(布朗和凯泽尔每年仅支付他们自己 2.5 万美元的工资,大大低于他们如果从事律师行业的收入)。更确切地,公共服务需要我们重新对"成功"下定义并集中于精神的收入(Psychic Income),即为了值得做的事业最充分地应用了我们的技巧和能力所获得的喜悦。

外界的观察家也认为,城市年是一种成功的事业。华盛顿的文明企业中心注意到,城市年计划产生了 4 个有价值的经验教训:(1) 全国性的服务可以成为各种年龄段青年一种共同的公民美好行为;(2) 全国性的服务可以最低的管理费用和层级度来运营;(3) 全国性服务志愿者能履行对社区非常有价值的工作;(4) 全国性服务能促进服务人员向高社会阶层流动。

中心的报告也引用了波士顿银行外部事务主任艾拉·杰克逊的讲话:"他们管理城市年就像管理一个企业。在波士顿银行慈善事业的历史上这是用得最有效的 2.5 万美元。"

这个成功的新事业面临什么样的挑战呢?凯泽尔和布朗担心公司对一个进行中方案的支持再过几年就不被看作是新鲜事了,他们为能否增加人们的支持而操心。他们也疑惑自己的扩展计划。他们应该集中精力在波士顿城扩展,还是应该将城市年扩充到其它

城市? 如果他们决定扩散这个主意, 什么是正确的时间, 什么是最好的方法? 再者, 他们如何能利用在盈利性企业管理中所得的经验教训来帮助他们在非盈利部门继续保持成功?

案例问题

(1) 谁是城市年的顾客以及什么是它的产品? 谁是它的竞争对手?

(2) 你认为为什么城市年有这样巨大的成功?

(3) 盈利性公司有社会责任去支持城市年或其它非盈利活动吗?

(4) 一种服务的本质和特性如何影响城市年的操作?

(5) 城市年如何处理形成服务公司市场营销策略的问题?

(6) 当城市年成长时, 它会面临什么问题和风险? 你有什么好的意见来指导它的成长?

第二十二章　市场营销与社会：社会责任与市场营销道德

本章学习目标　当你学完本章后，应该能够做到以下几点：

(1) 详述社会关于市场营销对个人消费者影响的批评意见，特别是高价格、欺骗性营业、高压推销伪劣产品、有计划地使产品过时以及对社会地位低下的消费者提供很差的服务等。

(2) 关于市场营销对社会整体影响的批评的识别并定义：不当的需求和物质主义、社会产品不足、文化污染和太多政治权力。

(3) 概述市民和公众管理市场营销的行动——消费者主义、环境保护主义和规章制度，以及它们影响市场营销策略的方式。

(4) 解释社会责任营销的企业活动，这种营销培养营销道德并导致进步的市场营销观念：消费者导向、革新、价值、使命感和社会营销。

(5) 列出市场营销的公共政策的主要原则并对它们下定义。

许多代父母都相信杰宝(Gerber)婴儿食品对他们下一代的健康及幸福有益。杰宝每年销售的婴儿食品超过13亿瓶，几乎占有70%的市场。几年前，公司却面临了典型的社会责任情况。当30个州中有250多位顾客抱怨食品内有玻璃碎片后，它的声誉受到了威胁。

公司相信这些抱怨是没有根据的。杰宝的工厂干净、现代化，并且使用过滤器过滤，应该可以避免这些问题。没有一件伤害被证实是属于该公司的产品所引起的。此外，食品药物管理局抽验过4万瓶杰宝婴儿食品，并没有发现任何问题。杰宝公司怀疑，这些碎片是由那些抱怨或耍手段索求赔偿的人所掺入的。但这些投诉已引起传播媒体广泛的注意，而且许多零售商已把杰宝产品从货架上取下。马里兰州已禁止销售杰宝婴儿食品，而其它州也在考虑这项禁止销售的规定。

对投诉给予相当大的注意力可能出于对"泰诺的恐惧"(Tylenol Scares)，因为在泰诺胶囊中有意被掺夹的氰化物导致数名消费者不幸死亡。当时，产品回收是公众注意的焦点，也是消费者最关心之事。

杰宝公司愿意负起责任，但社会责任问题很少真正解决。有些分析家相信，为了确保消费者安全，杰宝应很快回收所有的婴儿食品类产品，直到问题解决为止。这就是诸如泰诺、康泰克(Contac)和凯特瑞德(Gatorade)等生产者对缓解他们对产品的恐慌所做出的反应。但是杰宝公司的主管不认为回收产品是最好的，无论是对消费者还是对公司。在几年前类似的一次恐惧事件中，公司曾回收70万瓶婴儿食品，并拼命做广告向消费者保证。这个孤立事件原来是在运输中正常破损的结果。这种回收产品的行动已使杰宝公司损失

了上百万美元的费用和利润。而广告也引起消费者不必要的警觉和不便。公司的结论是，它对愿意负起社会责任的反应过度了。

所以，在第二次事件中杰宝公司决定，至少在短期内不采取任何措施。杰宝公司拒绝回收任何产品，事实上，它向马里兰州提出 1.5 亿赔偿的控诉，要求停止禁卖他们的产品。它终止一些广告，监视销售情况和消费者信心，安抚紧张的零售商并采取观望态度。这种观望态度事实上很冒险。如果这些投诉是很有根据的，而杰宝没有立刻采取行动以致引起消费者的伤害或死亡，杰宝公司的信誉将会受到严重的损害。

最后，当研究显示消费者的关注正在扩散时，杰宝公司刊登了几则电视广告指出“你可能耳闻谣言”，并向购买者保证其产品“符合最高的标准”。公司还向 200 万初为人母的妇女发出信函，向她们保证杰宝产品的质量。最后，这个恐惧事件只造成短暂的消费者恐慌与不便，并造成杰宝市场份额和信誉的暂时下滑。

然而，该问题仍持久不去：杰宝公司应该立即收回产品，以避免消费者伤害事件再度发生吗？答案也许是应该，但是在许多社会责任事件中，最佳的行动方向通常是不太明确的。

负责任的市场营销专家发现什么是顾客的欲望，并以适当的产品使顾客觉得货真价实，同时让生产者得到利润。市场营销概念是一种顾客服务和双方互利的哲学。它的实践由一只看不见的手引导整个经济体系，使百万消费者的变化多端的需求获得满足。

然而，并非所有的市场营销者都遵循市场营销概念。有些公司使用了令人怀疑的营销活动，而某些市场营销行动似乎本身并无恶意，但对社会的影响却很大。例如关于香烟的销售。本来，公司可自由地销售香烟，而烟民们可随心所欲地购买香烟，但是这种交易影响了公众的利益。第一，吸烟者可能会缩短自己的寿命。第二，吸烟会加重他本人家庭和社会大众的负担，第三，吸烟者周围的人由于被动吸烟而感到不适和受伤害。因此，私人交易可能涉及较重大的公共政策问题。

本章将探讨私人市场营销活动的社会影响。我们探讨几个问题：对于市场营销，社会最常有的批评是什么？对于市场营销的毛病，平民百姓采取什么步骤来阻止或纠正？对市场营销的毛病，立法者和政府机构采取了什么步骤来阻止或纠正？开明的公司已经采取哪些措施来实施对社会负责和道德的营销活动？我们探讨市场营销如何影响这些问题，以及如何被这些问题所影响。

第一节　社会对营销活动的批评

营销受到多方的批评。有的批评证明是有道理的，有很多则不然。社会批评某些营销活动造成的伤害可分成对个别消费者、对社会整体以及对其它公司三类。

一、市场营销对个别消费者的影响

消费者很关注美国市场营销系统如何为他们的利益提供服务。调查经常发现，消费者对营销活动抱着复杂的或不太喜欢的态度。有一项消费者调查显示，消费者最担心高价格、低质量和有危险性的产品，误导的广告宣传和其它几种与市场营销有关的问题（请见

图 22-1)。消费者运动的支持者, 政府机关和其他的批评者都指控市场营销活动对消费者的伤害包括高价格、欺诈行为、高压式推销, 劣质产品或不安全产品, 有计划地使产品变得陈旧, 以及对社会地位低下的消费者给予很差的服务。

图 22-1　消费者关心事项的调查

1. 高价格

许多批评者指控美国市场营销系统使价格比“合理”的水准高出许多。他们指出 3 种使价格偏高的因素, 它们分别是分销成本高、广告和促销费用高, 以及超额加成。

(1) 分销成本高

长期的指控是贪婪的中间商所标的高价格超过他们服务的价值。批评者指控中间商不是人数过多就是中间商的效率不高和经营差劲, 提供不必要或重复的服务, 管理和规划不善。结果, 分销成本过高, 而消费者必须为这些超额的成本支付较高的价格。

零售商如何来反驳这些指控呢? 他们的理由如下: 第一, 中间商做了属于制造商或消费者不得不做的事; 第二, 由于顾客本身要求的服务水平提高——地点要更方便, 较大的商店和更多的花色品种, 更长的营业时间, 还要能退货等, 故成本提高; 第三, 商店的营业费用不断上涨, 迫使零售商抬高价格; 第四, 零售竞争激烈, 以至于毛利实际上是很低的。例如, 连锁超级市场的税后利润只有销售额的 1%。假使有些零售商试图在他们增加的价值上要价太高, 其他的商人就会以较低的价格来竞争。低价商店, 如沃尔玛, 荷姆公司 (Home Depot) 及其它折扣商店迫使它们的竞争者有效率地营业并维持低价。

(2) 高广告和促销费用

现代市场营销也被指责由于过多的广告和营业促销而使产品价格升高。例如, 12 粒装大做广告的名牌阿斯匹林和 100 粒装不太搞促销的品牌的价格几乎相同。有差异性的产品——化妆品、洗衣粉、香水、肥皂之类——促销和包装费用占制造商给零售商价格的

40% 以上。批评者指控大部分的包装和促销效果仅仅增加了产品的心理价值而非功能价值。零售商又从事其它的促销活动——广告、陈列和抽奖游戏等，因此零售价格又增加了。

对于上述的指控，营销者有以下的答复：第一，顾客所要的不仅仅是产品的功能质量。他们也想要心理上的利益——他们希望感到富有、美丽或特殊。消费者通常能以较低价格买到仅具基本功能的产品，但他们往往愿意多付钱来买也能提供心理利益的产品。第二，品牌的存在使消费者有信心。品牌包含了某种质量，而消费者对知名的品牌愿意多付些钱。第三，需要大量做广告来告诉上百万潜在购买者该品牌的优点。假使消费者想要知道市场上有些什么货物，他们必然期望制造商花大量的费用在广告上。第四，对一个企业而言，大量花钱做广告及促销可能是必要的，为的是与竞争者的努力相匹配。如果企业不能和竞争者所花费用相当，则它们会损失消费者"心目中的份额"。同时，公司自己对促销费用也很注意，试着明智地花钱。最后，在大量生产的经济社会里，生产往往超过需要，故时时进行大规模的销售促进是必要的。为了出清存货，商店必须提供特殊的激励。

(3) 超额加成

批评者还指控某些公司对产品超额加成。他们指出在药品行业，一颗药丸制造成本只有 5 美分，却卖 40 美分；殡仪馆的人往往利用人们丧亲之痛大敲竹杠；电视修理和汽车修理的费用也收得太高。

商人的反应是：大部分企业都想与消费者公平地做生意，因为它们希望重复的业务。当不法商人占了消费者的便宜时，应向商业改进局(Better Business Bureau)及州和联邦有关机构报告，对他们的行为加以处理。商人也反映，消费者往往不明白高加成的理由。例如药品的加成不仅包括采购、促销及分销成本，同时也要分担因研究新药品所花费的庞大研究与开发费用。

2. 欺诈行为

有时商人被指控有欺诈行为，使消费者相信他们应得到的价值比实际上的要多。欺诈行为主要有 3 种：欺诈性定价、促销和包装。欺诈性定价包括以不实的"出厂价"或"批发价"大做广告或从一个虚假的高零售标价往下大降价。欺诈性促销如夸大产品的特性或性能，引诱顾客到店中买已经没货的廉价品或者举办欺骗性的比赛。欺诈性包装包括利用巧妙的设计夸大包装的内容，产品包装分量不足，采用令人误解的标签，或以令人误解的语言来说明包装容量。

对于欺诈行为，立法和其他消费者保护组织已采取一些措施。1938 年惠勒-李法案授权联邦贸易委员会(Federal Trade Commission, FTC)管理"不公平或有欺诈行为"的企业。联邦贸易委员会已公布了若干法规以界定欺诈行为。目前最困难的问题是如何对"欺诈"下定义。例如，几年前壳牌石油公司宣称它的超级壳牌石油中有添加剂 Platformate，比没有 Platformate 的同样汽油能跑更多的里程。这种说法虽然属实，但壳牌公司却未提到几乎所有石油都已加入 Platformate。公司辩称它从未声明 Platformate 是壳牌公司产品所特有。但即使信息按照字义是真实的，联邦贸易委员会仍然觉得广告"企图"欺骗消费者。

营销者申辩，大部分公司避免欺诈性行为，因为从长远来看，这样的行为有损它们的业务。假使消费者没有得到他们期望的产品，他们就会转向其它更为可靠的产品。除此之

外,消费者往往知道保护自己不受欺诈。大部分消费者都洞悉营销者的销售企图,当他们购买时都会持谨慎态度。西奥多·李维特(Theodore Levitt)声称,有些广告的夸大和吹嘘是不可避免的甚至于是希望如此的:

很少有公司因提供稍为不实的广告而倒闭,因为没有人纯粹只购买产品功能……更糟的,它否认……一个人真正的需要和价值……没有曲解、修饰和精心推敲,生活会变得很单调、烦闷和痛苦,……。

3. 高压推销

有时推销人员被指控以高压推销来劝说人们购买他们根本不想买的商品。经常有人说,像百科全书、保险、房地产、车子和珠宝是被推销出去而非顾客主动购买的。销售人员都受过训练用婉转动听的话来引诱消费者购买。他们推销得非常卖劲,因为销售竞赛中推销最多的人可获得丰厚的奖赏。

营销者知道购物者往往能被说动去购买他们本不想要买的东西。法律规定挨家挨户推销的人员要表明来意。购买者还有"三天冷却期",在这期间经过重新考虑他们可以取消合同。除此之外,当他们觉得推销员给予他们过大的压力时,消费者还可向商业改进局或州消费者保护机构投诉。

4. 劣质或不安全产品

另一种批评是产品缺乏应有的质量。一种抱怨是许多产品做得不够好或服务不令人满意。这种抱怨常集中在家电、汽车、服装和汽车维修等产品和服务上。

第二种抱怨是许多产品提供的实际利益很少。例如,一些消费者惊奇地发现许多所谓的"保健食品"——从无胆固醇的色拉调味酱和低脂肪的冷冻正餐,到高纤维质的麦片可能营养价值都很少。实际上,它们甚至可能有害。

虽然大部分营销者都有着良好的意愿提供较健康的食品……许多在包装上写着的诺言和作为广告口号的文字继续蒙骗着营养知识不多的消费者……可能实际上对这群人是有害的。……许多消费者不正确地认为产品是"安全的",超过了正常应吃的份量……,例如,通用食品公司美国的新恩特曼"低胆固醇,低卡路里"樱桃咖啡蛋糕——可能使那些不应该吃太多蛋糕的人混淆。虽然每吃一次仅90卡路里,但并非每个人都了解其所建议的份量是很有限的(是小蛋糕的1/13)。虽然吃半个恩特曼蛋糕可能比吃半打邓金炸油圈(Dunkin Donuts)要好些,……但对限制饮食的人而言两者都不能吃得太多。

第三种抱怨是有关产品的安全性。产品的安全性成为问题有几种理由,包括制造商的忽略,产品复杂性的增加,员工训练差以及质量控制差。多年来,消费者联盟——出版《消费者报导》(Consumer Reports)的机构——一直在报导它测试的产品中所存在的危险:家用电器漏电,家用电暖气排出一氧化碳的毒害,割草机伤人的风险和汽车设计错误,等等。消费者联盟的产品测试和其它活动已帮助消费者做出较好的购买决定并鼓励企业消除产品缺陷。

不过,大部分制造厂商想要生产质量好的商品。一个公司处理产品质量和安全问题的方式能损害或提高它的信誉。企业出售质次或不安全的产品将冒着与消费者组织和立法者发生冲突的危险。而且不安全的产品能导致产品的赔偿诉讼和大额的损害赔款。更根

本的是，消费者对某公司的产品感到失望就不可能在未来再购买该公司的产品，并会说服其他消费者也采取同样的行动。如今的营销者知道消费者驱动的质量导致消费者满意，转而会产生有利的顾客关系。

5. 有计划地使产品过时

批评者也指控有些生产者遵循着一种有计划使产品很快过时的规划，造成消费者的产品在真正应该替换前变得陈旧。例如批评者指控，有些生产者不断改变消费者能接受的式样概念，以鼓励他们买得更多或提前购买。一个明显的例子是经常改变服装的流行式样。其他生产者被控告故意保留具有吸引力的产品特色，待过一段时间后再推向市场，使较早的模型变得陈旧。批评者声称这也发生在家用电器和计算机行业。还有的生产者被指控有意选用易破裂、磨损、受侵蚀和易腐烂的材料和零件，使产品早日损坏。

营销者的答复是：消费者喜欢改变式样，他们对一成不变的产品感到厌烦并想要看到新款式的服装或新设计的车子。没有人一定要购买新式样，如多数消费者不喜欢，新式样仍然会失败。当新产品性能没有彻底的测试时，或者其成本增加太多超出消费者愿意支付的水平，或者因为其它原因，公司经常不发展新的产品性能。但是它们这样做冒着竞争者先推出有新功能产品而抢走市场的风险。而且公司也常采用新材料以降低成本及售价。它们不会设计容易很快损坏的产品，因为它们不想将顾客让给别的品牌。取而代之，它们执行全面质量规划，保证产品始终如一地符合或超过顾客的期望。因而，通常所谓的有计划使产品过时是自由社会中竞争和技术力量的作用——这种力量使得产品或服务一直有所改善。

6. 对社会地位低下的消费者服务质量差

最后，美国的市场营销体系被指控对社会地位低下的消费者没有给予好的服务。批评者声称，都市里的穷人通常必须在较小的商店以较高的价格买到一些较次的产品。最近消费者联盟的一项研究比较了在同一城市低收入和中等收入消费者购买食品的习惯和所付的价格。研究发现，穷人为次品付出更多钱。该研究提出建议，如在低收入居民区附近设较大的全国性连锁店会使价格降低很多。然而，这项研究也发现一种经济上的歧视现象，即主要的连锁零售商避免将商店开在这些贫困的居民区。

很显然，低收入地区应有一套较好的营销体系，最好是较大的零售商在低收入地区开店。还有，低收入人们也明确需要消费者保护。美国联邦贸易委员会已采取行动防止商人作虚假广告，以旧货权充新货出售，或对分期付款收太高的费用。在商人利用欺骗手段，诱使低收入的消费者购买其产品所产生的诉讼案中，这些商人愈来愈难在法庭上获胜。

二、市场营销对整个社会的冲击

美国的市场营销体系曾被指责在美国社会中增加几种"弊端"。广告已成为众矢之的。由于对广告的批评太多，美国广告代理商协会发起一项活动来为广告辩护，并纠正许多人对广告常有但不实的批评。

1. 错误的欲望和过度的物质主义

批评者曾指责市场营销体系过分重视物质上的拥有。美国人对他人的评价常基于他们拥有什么而不是他们是什么样的人。一个人除非拥有一幢大房子、两辆汽车以及最近流

行的家用电器,否则就不被认为是有成就的。在 80 年代,这种对财富及所有物的追求达到新的高潮,一些短语如“贪婪是好的”,“购物一直到你倒下为止”似乎都能体现出当时的特点。在 90 年代,虽然许多社会学家已注意到反对 80 年代的富裕和浪费,并回到更基本的价值和社会责任感的行动,但是我们对物质事务的醉心仍在继续。例如,最近一项民意测验询问人们在生活中最有价值的是什么:称心的工作(86%),快乐的子女(84%),好的婚姻(69%)和对社会的贡献(66%)。然而当问到什么最能象征成功时,85%的人回答是金钱和它将能购买的东西。

批评者认为,人们如此重视物质,并非出于天性,而是由于市场营销所产生的错误欲望。企业界雇用麦迪逊大道上的广告商,刺激消费者对物质的欲望,麦迪逊大道的人利用媒体来创造舒适的物质生活模式。人们努力工作以赚取必要的金钱。他们的购买习惯增加美国产业界的产品,而产业界转而利用更多的广告,以刺激消费者对产品的更大欲望。因此,市场营销被视为创造对企业界比对消费者更有利的错误欲望。

这些批评有点夸大企业刺激消费者需要的能力。人们对广告和其它营销工具有很强的防御能力。营销者只有在其要求与现有的需要一致,而非试图创造新的需求时才最有效。此外,人们对于重要的采购会多方搜集信息,而不会轻易依靠单一的信息来源。即使不重要的购货,购买者可能受到广告信息的影响而决定去买,但若要他们重复购买则必须是产品的性能符合广告所说的。最后,从新产品的失败率极高这点可以看出,企业无法操纵购买者的需求。

在更深的层次,我们的欲望和价值观不仅受到营销者的影响,同时也受到家庭、同事、宗教、种族背景和教育的影响。假使美国人是高度物质主义者,这些价值观与其说是源于企业和大众传媒的单独影响,还不如说是更深层的社会化过程。

2. 社会公共财物太少

企业曾被指责过量销售私有财物(Private Goods)而牺牲了有益公众的公有财物(Public Goods)。当私有财物增加时,它们需要更多公共服务来配合,而这些通常不能立即供应。例如,汽车所有权(私有财物)的增加需要更多的公路、交通管制、停车场以及警察服务(公共财物)来配合。过量销售私有财物导致“社会成本”提高。对汽车而言,社会成本包括交通拥挤、空气污染和车祸所造成的伤亡。

我们必须找到平衡私有财物及社会财物的方法。一种选择是使生产者承担他们造成的所有社会成本。例如,政府要求汽车制造商在制造汽车时增加安全性能和较好的污染控制系统,然后汽车制造商会提高车的价格以包含这些额外的成本。假使购买者发现有些车的价格太高,这些车的生产厂家会因销路不佳而逐渐消失,而消费者则转向能承担私有财物和社会成本的生产厂家。

3. 文化污染

批评者指控市场营销制造文化污染(Cultural Pollution)。我们的感官经常受到广告的攻击;有意义的节目受到商业广告的干扰;印刷刊物几乎全被广告占据;广告牌破坏了美丽的风景。这些干扰继续用有关物质主义、性、权势以及地位等信息污染人们的心灵。虽然大部分人不认为广告过分地烦人(有的甚至于认为广告是电视节目中最好的一部分),但有的批评者要求广告做出彻底的改变。

企业界对“商业广告噪声”的控诉提出以下的辩解：第一，它们希望自己的广告能传到目标顾客。但是由于使用的是大众传播渠道，有些广告一定会传到那些对产品没有兴趣的人的脑海中，他们感到厌烦或被打搅。人们根据自己的兴趣购买杂志——例如《时尚》(Vogue)或《财富》(Fortune)——他们很少抱怨登在那儿的广告，因为杂志中所做的产品广告是他们感兴趣的。其次，广告使很多电视和收音机成为免费的媒体，同时使得杂志和报纸的成本降低。许多人认为，看商业广告是享受这些利益的一点代价。

4. 政治权势过大

另一种批评是企业行使太大的政治权力。所谓“石油”、“烟草”、“汽车”及“药品”等参议员支持某些行业的利益而非社会大众的利益。广告业主被指控对各种传播媒体有太大的权力，限制了媒体独立客观地报导事实的自由。几年前有人批评道：“当《生活》……及《读者文摘》等报刊杂志都是由通用食品、科乐格、纳贝斯克(Nabisco)和通用面粉等大公司的广告所资助时，它们又如何敢报导大多数包装食品营养极低的事实呢?……答案是它们不能也不会这样做。”

美国产业企图提高和保护它们本身的利益。它们有权在国会和大众媒体发表意见，它们的影响力可能变得过分大。幸运的是，许多曾一度被认为不可侵犯或权力很大的企业的利益，已因考虑大众利益被逐渐弱化了。例如，美国标准石油公司(Standard Oil)在 1911 年被强迫分成数个公司；肉类包装行业在 20 世纪初由于厄普顿·辛克莱(Upton Sinclair)的揭发而被惩罚；拉尔夫·纳德(Ralph Nadar)促使国会立法，迫使汽车工业在车中安装更多的安全措施；而医学报告导致香烟公司在包装盒上加印吸烟有害于健康的警句。最近，大的企业，如美国电话电报公司、微软公司和 R.J.雷诺尔菲公司等已经感觉到立法者的影响，它们寻求平衡大企业和公众的利益。再者，媒体从许多不同的广告主得到广告收入，对一个或少数几个广告主的影响力较易抵制。企业的权力过大时就会自然形成抗衡力量来牵制和抵消这种权力。

三、市场营销对其它企业的冲击

批评者也指控公司的市场营销行为伤害了其它公司并降低了竞争。有 3 种问题参与在内：收购竞争者，阻碍新厂商进入的市场营销行为以及不公平的竞争性市场营销行为。

当公司以收购竞争者而不是通过开发自己的新产品来扩展规模时，就对公司产生了危害而且也削弱了竞争，因此受到批评。，在过去 10 年中，食品行业中的 R.J.雷诺尔斯公司(R.J.Reynolcls)收购了纳贝斯克(Nabisco)品牌；菲利普·莫里斯(Philip Morris)公司收购了通用食品公司和卡夫两家公司；宝洁公司吞并了理查森-维克斯(Richardson-Vicks)、诺克西尔(Noxell)和一部分露华浓；雀巢公司吸收了康乃馨公司(Carnation)；魁克(Quaker)燕麦公司购买了斯托克利-范坎普(Stokely-Van Camp)。上述这些例子以及其它产业的大肆收购已引起各界的关注，具有活力的年轻竞争者将会被吞并，而应有的竞争也将降低。

收购本身是一个复杂的问题。在下列各种情况下收购可能有益于社会：当收购的公司能产生规模经济而使成本和价格降低时；当一个管理良好的公司接管一个管理不善的

公司而改善其生产效率时; 在收购之后, 原来一个产业不太有竞争力可能变得有竞争力时。在其它情况下, 收购可能产生弊端, 因此受到政府严厉的管制。

批评者也指控市场营销行为妨碍新公司进入一个行业。大的营销公司能利用专利、大量的促销费用, 供应商或经销商联合封锁使竞争者不能进入或被驱逐出去。关心反托拉斯制度的人认识到, 有些障碍是大规模经营的经济利益的自然结果。其它障碍则可由现行和新的法律来对付。例如许多批评者建议, 对广告支出课以累进税, 以减少因营销成本过高成为进入市场的主要障碍。

最后, 有些企业实际上采用了不公正的竞争营销行为, 企图伤害或毁灭其它公司。它们可能将价格订得比成本还低, 威胁切断与供应商的业务, 或鼓励消费者不购买竞争者的产品。多种法律试图防止这类掠夺性的竞争。但是要证明某一竞争行为确是掠夺性是困难的。例如在最近几年中, 沃尔玛及美国航空公司曾被指控制定掠夺性价格——即其价格不可能盈利, 只是为了将较小或较弱的竞争者逐出市场。问题是这属于不公正的竞争还是属于更有效率的公司对抗效率较差公司的健康竞争?

第二节　市民与公众行动对市场营销的管制

由于有些人视企业为许多经济和社会弊病的原因, 所以, 不时有人发起基层的运动来牵制企业的行为。两种主要的运动为消费者主义和环境保护主义。

一、消费者主义

在本世纪, 美国的企业曾三度成为消费者运动攻击的目标。第一个消费者运动发生在本世纪初。该运动由于物价上升, 厄普顿・辛克莱报导在肉类行业的恶绩以及药品行业的丑闻如火如荼。第二个消费者运动发生在 30 年代中期, 由大萧条时代的物价上涨和另一起药品丑闻而激发。

第三次运动从 60 年代开始。消费者受到较好的教育, 产品变得愈来愈复杂, 越来越危险, 人们对美国的一些机构不满意。作家拉尔夫・纳德提出了许多有争议的问题, 其他知名作家也指责大企业有浪费和不道德的行为。肯尼迪总统宣布消费者有安全、知晓、选择和被聆听意见的权利。国会对某些行业进行调查并提出消费者保护法案。自从那时开始, 出现许多消费者群体, 也通过一些保护消费者的法律。消费者运动已遍及世界, 在欧洲其势头更为强劲。

然而这个运动的含义是什么? 简单地说, 消费者主义(Consumerism) 是指一种有组织的行动, 是一群有心的公民和政府机构所倡办的, 主要是增进购买者相对于销售者的权利和力量的活动。传统上销售者具有以下的权利:

—— 只要不对个人健康和安全构成威胁, 销售者有权销售任何大小、式样的产品; 甚至于即使有危险, 只要加上适度的警告或管制就可销售产品。

—— 只要对各阶层消费者没有差别待遇, 销售者可以随意制定价格。

—— 只要不被定为不公平竞争, 销售者有权决定花多少促销费用。

—— 只要内容或手法上没有令人误解或不实之处, 销售者可采用任何宣传方式。

—— 只要内容没有不公正或令人误解之处,销售者可以采用任何刺激购买的方案。

而传统的消费者权利只包括:

—— 有权自由购买产品。

—— 有权要求产品安全可靠。

—— 有权要求产品内容与厂商所声称的一样。

对比双方的权利,我们可以发现销售者有很大的优势。购买者固然可以拒绝购买,不过大多数人都感觉到消费者面对工于心计的销售者,往往缺乏充分的信息、教育和保护以帮助他们作明智的抉择。所以,消费者呼吁增加下面一些权利:

—— 有权被充分告知有关产品重要特性的信息。

—— 有权受到保护,以免受有问题的产品和营销手段的伤害。

—— 有权影响产品和营销行为,使它们能改进消费者"生活质量"。

消费者主义者依据上述权利提出更详细的建议。消费者有权知晓的事项包括贷款的真实利息(借贷的真实性)(Truth in Lending);各种品牌产品每单位的真实价格(单位定价)(Unit Pricing);产品的基本成分(营养含量标签)(Ingredient Labeling);产品的新鲜度(标明使用期限)(Open Dating)和产品的真正好处(真实广告)(Truth in Advertising)。要求保护消费者的事项包括:加强消费者的权利,以免受企业欺诈;要求产品有更大的安全性以及给予政府机构更多的保护力量。有关生活质量的建议包括:管制某些产品的成分(如洗涤剂)及包装(如软饮料的外包装),减少广告"噪声"的污染水平,让消费者派代表到公司董事会,使企业在作决策时考虑到消费者的利益。

消费者有权利也有责任保护他们自己而不应依赖他人。当消费者相信他们的某项交易不公平时,可采取几种补救的方法,包括写信给该公司总裁和大众传媒,与联邦、州或地方政府机构联系以及向小额赔偿法庭投诉。

二、环境保护主义

消费者主义者考虑市场营销体系是否有效地满足消费者需求,而环境保护主义者则将注意力集中在市场营销效果对环境的影响及在满足消费者需求过程中所带来的成本。环境保护主义者关心露天采矿、森林竭尽、酸雨、臭氧层的丧失、有毒废弃物和随处乱丢垃圾对生态系统的危害。他们也关心娱乐场所的消失和由于不良的空气、污染的水质及化学处理过的食品所引起的健康问题。这些关心是环境保护主义(Environmentalism)的基础——环境保护主义是指一群有心的人们、企业和政府机构为保护和改善人们居住环境所组织的行动。

环境保护主义者并非反对市场营销和消费,他们只希望人们和组织在经营时更注意环境。市场营销体系的目的不应该是消费的极大化、消费者选择或消费者满足,而应该追求最佳的生活质量。"生活质量"不仅仅是消费产品和服务的质与量,而且也包括生活环境的质量。环境保护主义者希望生产者和消费者在决策时都要考虑环境成本。

环境保护主义曾严重打击了某些工业。钢铁公司和公用事业被迫投资数十亿美元用于控制污染的设备和使用成本较高的燃料。汽车工业必须在车内增设昂贵的排气控制装置。包装工业要求减少使用不必要的材料,以避免产生废弃物。汽油工业被迫发展新的无

铅汽油。这些工业往往对环境保护法规表示不满，尤其当这些法规出台太急以致这些公司措手不及做适当地调整的时候。这些公司必须承受昂贵的成本并将它们转嫁到消费者身上。

因此，对营销者而言，他们的工作将变得愈来愈复杂。他们对产品及包装要小心核对，使之更符合生态环境的要求。他们必须提高价格来支付环境保护的成本，虽然知道这将使产品更难以销售，但却非这样做不可。在我们的社会环境保护问题变得如此重要，不可能回到仅有少数经理关心产品和市场营销对环境质量影响的时代了。许多分析家将 90 年代视为“地球年代”(Earth Decade)，在这 10 年中自然环境的保护将是全世界人们面临的主要课题。公司以“绿色市场营销”(Green Marketing)做出反应——发展合乎生态的较为安全的产品，回收包装材料和提高材料被生物溶解的程度，较佳地控制污染以及更有效地运用能源。

环境保护主义向全球性营销者提出一些特殊的挑战。当国际贸易壁垒逐渐消失和全球市场日益扩展时，环境保护问题对国际贸易影响愈来愈大。在北美、西欧和其它发达国家正在制定严格的环境保护标准。例如，在美国，自从 1970 年以来，通过了 20 多项重要的环境立法，而最近的迹象表明，更多的立法正要出台。北美自由贸易协定(North American Free Tade Agreement NAFTA)的一项副协议就是要成立一个委员会解决环境事宜。而欧洲联盟的《经济管理和审计条例》为环境自动调节提供了指导原则。

然而，各国的环境政策有很大的差异。在未来 15 年或更长的时期中，不太可能期望有统一的世界性标准。虽然丹麦、德国、日本及美国等国家已制定了较完备的环境保护政策，而且公众的期望也很高，但是中国、印度、巴西及俄罗斯等人口众多的国家仍停留在发展这些政策的初始阶段。再者，在一个国家激励消费者的环保因素可能对另一个国家的消费者没有什么影响。例如，以聚氯乙烯为原料的软饮料瓶子在瑞士和德国禁止使用，然而在法国却受到欢迎，因为那里有一个很广泛的回收瓶子的程序。因而，国际企业发觉，在世界

图 22-2　市场营销管理部门面对的法令问题

各地发展标准的环保行动是有困难的。取而代之，它们创建一般性的政策，然后将这些政策转换成符合当地法规和人们期望的修改过的方案。

三、对市场营销管理的公众行动

关注市场营销活动的公民往往会引起公众注意和立法的议案。有些新法案可能会有争论——许多在辩论过程中被驳回，而其它将被修改，仅有少数能成为可执行的立法。

在第三章中我们已列举了许多和营销有关的法令。主要的任务是将这些法令化为简单的语言，使市场营销主管在他们做出有关竞争关系、产品、价格、促销和销售渠道决策时都能了解这些概念。图 22-2 以图表说明了市场营销管理部门面对的主要法律问题。

第三节　企业走向对社会负责任的市场营销

最开始，许多公司反对消费者主义和环境保护主义。它们认为这两种主义对营销制度的批评是不公平或不值得重视的。但是现在，大部分公司原则上已承认消费者新的权利。它们可能反对立法的某些条款，认为这并不是解决一些消费者问题的最佳方法，但它们承认消费者应有权利获得充分信息并受到保护。其中许多公司已对消费者主义和环境保护主义采取了积极的反应，以便对消费者的需求提供更好的产品和服务。

一、进步的市场营销观念

进步的市场营销观念(Enlightened Marketing)认为，企业的市场营销应支持营销体系最佳的长期业绩。进步市场营销观念包括 5 个原则：消费者导向的市场营销，创新的市场营销，价值市场营销，使命感市场营销和社会市场营销。

1. 消费者导向营销

它的意思是公司应从消费者的观点来看待和组织它的市场营销活动。它应致力于感受、服务及满足特定顾客群的需求。考虑以下的例子：

巴拉特学院是伊利诺州湖林区的一所女子学院，由其出版的一本学院简介中很坦诚地指出该学院的优缺点。申请人将会遇到的缺点如下："若是一个在音乐或数学方面极有禀赋的学生……本校建议她另选一个师资或设备好的学校……某些大学所开的全范围高深的专业课在本校没有。……本校图书馆的藏书只是一般水平，与其它高质量的机构相比仍嫌不足。"

"如实告知真相"是该校企图使申请人树立信心，使她们能真正了解在巴拉特学院究竟有些什么东西，同时该学院强调只要时间和基金许可，他们将会尽快努力改进学校设备。

2. 创新市场营销

创新市场营销的原则要求公司不断寻求真正的产品和市场营销的改进。一个公司如果忽略新的和较好的经营方法，最终会使顾客投向另一个找到较好方法经营的公司。一个创新营销者的最佳例子是 P&G 公司：

利弗兄弟公司(Lever Bros)的威斯克牌(Wisk)液态清洁剂已主宰市场约 30 年，而且

在每年有 32 亿美元的清洁剂市场上的份额仍不断成长。P&G 公司想以埃拉(Era) 和索罗(Solo) 两种洗衣店液态清洁剂品牌来打败威斯克牌, 但没有成功。之后该公司开发出一种成分比一般清洁剂多两倍, 包含 12 种成分, 并含有一种微分子可分解衣服污垢的液态清洁剂。P&G 公司称它为汰渍液态清洁剂, 并将它装入颜色与汰渍盒子相同的火红瓶子里。在上市 18 个月之后, 液态汰渍清洁剂在美国的销售量与威斯克相同, 而且此两种品牌液态清洁液在粉状汰渍之后, 激烈地竞争清洁剂第二名的位置。

3. 价值市场营销

根据价值市场营销原则, 公司应将大部分的资源放在建立价值市场营销的投资上。许多营销者所做的事—— 一次性有效地销售促进、微不足道的包装改变和夸大的广告等—— 可能在短期内使销售额增加, 但比起真正改善产品的质量、特色或便利性等来讲, 增加的价值很少。进步的市场营销观念要求不断地改善消费者从公司营销的商品中所收到的价值, 以建立长期的消费者忠诚。

4. 使命感市场营销

使命感市场营销(Sense-of-Mission Markeing) 意味着公司应以广泛的社会观点而非狭窄的产品观点来阐明其使命。当公司定义了社会使命时, 职工会对他们的工作感到高兴并有较明确的努力方向。举例来说, 强生公司(Johnson & Johnson) 的使命以狭窄的产品观点来下定义可能是"卖创可贴(Band Aids) 和婴儿润肤油"。但该公司更广泛地陈述了它的使命:

我们相信, 我们首先要对医生、护士、病人、母亲与其他所有使用我们产品和服务的人负责。为了符合他们的需求我们做的任何事必须是高质量的。我们必须经常努力降低成本以维持合理的价格。顾客的订货一定要快速及正确地得到满足。我们的供应商和批发商有机会获得公平的利润。我们对在全世界为本公司服务的男女职工负责。每一个人要作为单独的人来考虑。我们必须尊重他们的尊严并承认他们的优点—— 我们要对我们居住和工作的社区以及对世界的大社区负责。我们一定要成为好公民—— 支持好的工作和慈善事业, 并负担应缴纳的税款。我们必须维护我们有权使用的公共财产, 保护环境和自然资源。

公司将销售消费者产品的基本工作重新制定为为消费者、职工、供应商和其他在"世界社区"的人的利益服务的较大使命, 这样就赋予强生公司职工一种新的目的感。

5. 社会市场营销

根据社会市场营销原则, 一个开明的公司在作营销决策时, 不仅要考虑消费者的需求和公司的需要, 也要考虑消费者长期利益和社会的长期利益。公司应理解, 如忽视后两种利益, 将会危害消费者和社会。有警觉性的公司已认清社会问题正是市场的机会。

社会营销导向的营销者不仅要设计出令人愉快的产品, 同时也要设计出有益的产品。这两者的区分请见图 22-3。产品可以根据消费者立即满足的程度和消费者长期利益来分类。缺陷产品(Deficient Products), 如味道差和无效的药品, 既无吸引力也无长期的利益。令人愉快的产品(Pleasing Product) 是指能产生立即的高度满足但长期可能伤害身体的产品。有个很好的例子是香烟。有益产品(Salutary Products) 其吸引力低但从长期而言对

消费者有益。汽车中的安全带及空气袋都属这类产品。满意产品(Desirable Products)既提供高度的即时满足又有高度的长期利益,例如味道可口又有营养的早餐食品就属满意产品。

图 22-3　产品的社会分类

满意产品的一个例子是收获堡包(Harvest Burgers):

ADM 是美国最大的农产品加工者。修女特丽萨(Mother Teresa)要求它开发一种产品能帮助她养活世界上的人,ADM 改善了一种黄豆产品,该产品与水混合再煮熟,味道很像汉堡包。但黄豆产品的成本比真正的肉低多了。一位 ADM 官员声称,“在一英亩土地上种植黄豆比起种黄豆然后以此为饲料养动物再吃动物能多养 30 倍的人。”黄豆的营养也更加丰富——它比典型的汉堡包中所含的脂肪少 75%,卡路里少 40%,胆固醇少 30%。因此,产品将会对经济和营养产生巨大的影响。产品本身效果很好,看起来 ADM 也干得很成功。它目前正在意大利、芬兰、匈牙利和俄罗斯销售这种与肉类相似的产品。在乌克兰基辅,肉类短缺是个严重的问题,官员们已定购了 1 亿美元的 ADM 产品。据他们统计,所购产品可以免除对 1 300 万头牛的需要。在消费者市场的销售也很兴旺,ADM 针对有健康意识和素食主义者的市场出售“收获堡包”。

对令人愉快产品提出的挑战在于它们的销售情况很好但可能最终会伤害消费者。因此,产品的机会是增添长期的利益而不降低产品令人愉快的质量。例如,西尔斯百货店所开发的无磷酸盐洗涤剂是非常有效的。有益产品所面临的挑战是增加一些令人愉快的质量,这样使该产品在顾客心目中变成更为满意的产品。例如,自然甜公司(Nutrasweat)和 P&G 公司的合成脂肪和脂肪替代品能提高有益于健康的低卡路里和低脂肪食品的吸引力。

二、市场营销的道德观

本着良心做事的营销者面临许多道德上的难题。他们不知道应怎样做才最好。由于并非所有管理者都具备好的道德敏感性,因此公司需要建立市场营销道德政策(Corporate Marketing Ethic Policies)——组织上下必须遵从的准则。这些政策应该包括与批发商关系、广告标准、顾客服务、定价、产品开发和一般道德标准等。

即使最好的公司指导准则也无法解决营销人员所面临的所有困难的道德问题。表 22-1 列举了 10 种营销者可能面临的道德难题。假使营销人员在所有这些情况下都选择立即提高销售额的行动,他们的营销行为也很可能被视为不道德的。假使他们完全拒绝采取这些行动,他们可能无法胜任营销经理的职务,而且也可能因为不断受到道德的压力而感到不愉快。管理人员需要一套指导原则,以帮助他们估计每种情况的道德重要性,并决定如何把持道德水平。

但是,有什么原则能引导公司和营销经理来处理道德及社会责任问题呢。一种原则是这类问题应由自由市场和法律制度来决定。在这种原则下,公司和其管理者们不必对道德的判断负责。公司可做任何事只要整个体系允许,就问心无愧。

第二种原则不将责任放在体系之内,而在各个公司和管理者手中。这种更进步的哲学建议,公司应有一种“社会良知”。公司和管理者在作决策时,不论“什么是体系允许的”都应该根据高标准的伦理和道德来做决定。历史提供了无数的例子,说明公司的行动是合法

表 22-1 市场营销中的一些道德难题

1. 你在一家香烟公司工作,而且到目前为止仍无法证实香烟会造成癌症。最近又有一份研究报告摆在你面前,明白显示抽烟与癌症的关系,你该怎么办?

2. 你的研究开发部门将你公司的产品稍作改动。它并非真正的“新的或改良的产品”,但你知道如果在产品的标签上宣称此为新产品或改良产品则销路会大增,你该怎么办?

3. 有人建议你在公司的产品线中加入一种最简单模式的产品以吸引顾客。这种产品质量不是很好,但销售人员可利用此机会劝说顾客转为购买价格较高的产品。他们希望你同意此建议,你该怎么办?

4. 你正想雇用一位刚离开竞争者公司的产品经理。她很乐意告诉你原来公司来年的全盘计划,你该怎么办?

5. 在你重要销售点的一位主要经销商最近因闹家庭纠纷使其销售额下降。看起来还得花一段时间才能解决他的家庭纠纷。此时,你已失去许多顾客的订单。在法律上你可中止该经销商的特许权并以别人取代,你该怎么办?

6. 你正在争取一个大客户,他对你及公司都极为重要。购买代理商暗示“礼物”能影响其决定。你的助手建议送一架高级彩色电视机到大客户的家中,你该怎么办?

7. 你听说某竞争厂家的新产品具有与众不同的特色,将能大幅度提高其销售额。该竞争者在每年商展与经销商私人会谈中向他们展示商品的特色,你很容易派专人参加,打听该产品的新特色,你该怎么办?

8. 你可在广告代理商提出的三种方案中选择一种。第一种(A)为软性的推销方式,提供真实信息的广告活动。第二种(B)以“性”为号召,并且极端夸大产品的优点。第三(C)采用很吵闹、有刺激性的广告,一定引起消费者的注意力。根据初步测试的结果,广告的效果依次为C,B和A,你该怎么办?

9. 你需要雇用一个推销员,你正在与一位颇具能力的女性求职者面谈。她比其他已经面谈过的男求职者更好。但是你知道公司一些重要的顾客愿意与男推销员打交道,如果你雇用她可能会失去一些销售额,你该怎么办?

10. 你是一家百科全书出版公司的销售经理。你的竞争者的推销员进入一般家庭推销时都谎称作调查研究,做完调查后才转入推销的正题。这种方法似乎很有效,你该怎么办?

而且为市场体系所允许,但仍属极不负责的做法。请考虑下面的例子:

在纯食品和药物法通过之前,一种减肥药丸的广告宣称,只要吃下此药,就可随时吃任何想吃的东西,而仍有减肥的效果。好得简直令人怀疑!这项声明相当真实:这个产品真有惊人的效果。这种药丸的主要成分是幼绦虫,这些幼虫在人体肠内养得肥肥的是当然的事,而服食该药丸者到时候几乎会饿死。

每个公司和市场营销经理必须制定一套对社会和伦理行为负责的哲学。在社会市场营销的观念下,每位经理不仅要了解什么是合法的,更要发展基于个人的正义感、公司的

良知和消费者长期的福利的道德标准。一套清晰而且负责的哲学将有助于市场营销经理处理有关营销和其它人类活动所造成的难题。

与环境保护主义一样,道德问题为国际市场营销者提供了特别的挑战。企业道德标准和行为从一个国家到另一国家有很大的差异。例如贿赂和回扣对美国公司来说是不合法的,而在许多南美国家它们是标准的企业行为。有关是否一个公司应降低其道德标准以便在道德标准较低的国家有效地竞争这个问题已经提出来了。在最近的一项研究中,两位研究人员对大的国际公司总裁们提出这个问题并得到全体一致的答复:“不。”为了公司所有有关人员——顾客、供应商、职工、股东和公众——对一套共同的道德标准在世界范围承担义务是重要的。

例如约翰汉考克共同人寿保险公司(John Hancock Matual Life Insurance Company)在东南亚经营得很成功,而这个地区按西方的道德标准普遍存在着可疑的企业及政府的行为。虽然当地人士曾警告过汉考克必须改变其准则才能获得成功,但汉考克董事长斯蒂芬·布朗指出:

当我们开始在东南亚地区做生意时,我们早就面临这个问题。我们告诉工作人员,我们在这些国家的道德标准、工作程序和政策与我们在美国国内所执行的完全一样,而且我们也这样做了。……我们觉得像贿赂之类的事是错误的——如果我们要用贿赂来做生意,那我们宁愿不做这样的生意。我们的职工对采用不同的道德水平不会感到高兴。可能在某些国家你必须做这类事。我们还未遇到这样的国家,如果我们遇到了,那么我们也不会在那儿营业。

许多产业和专业协会建议制定道德准则,而且许多公司正采纳他们的准则。举例来说,美国市场营销协会(American Marketing Association)、国际市场营销经理和学者协会制定了道德准则,如表 22-2 所示。公司也发展项目来教导经理人员有关重要的道德问题,并帮助他们找到适当的反应。根据最近《幸福》杂志对 1 000 个公司的调查,有 40% 的公司举办道德实习班和研讨班,而 1/3 成立了道德委员会。再者,200 多家美国公司已指派高层道德官员来支持道德的论点,并帮助解决面对职工的道德问题。职工可通过热线向这些专家询问有关适当的道德行为问题或汇报可疑的行为。涉及道德问题中的大部分都是些小事,但有 10% 指出了严重的道德问题,这要由高层领导部门来处理。

表 22-2　美国市场营销协会道德准则(Code of Ethics)

美国市场营销协会的会员就道德的,职业的行为达成共识。他们共同签署了包括以下主题的道德准则:
营销者的责任
营销者必须对他们的活动结果负责,并努力保证他们的决策、建议和行动职能去识别、提供服务和满足所有有关的公众:顾客、组织和社会。
营销者的职业行为必须受到以下各条的指导:
1. 职业道德的基本原则:不有意地去做伤害别人的事;
2. 遵守所有适用的法律和规章制度;

3. 正确地陈述他们的教育、训练和经验;
4. 积极支持、实行和促进这个道德准则。

诚实与公平

营销人员应采用以下几点来支持和促进市场营销职业的正直、荣誉和尊严:
1. 要诚实地为消费者、顾客、职工、供应商、批发商和公众服务;
2. 没有事先通知有关的各方,不要故意参与违背公众利益的行动;
3. 建立公平的收费计划,包括一般的、习惯的支付,以及/或对市场营销交易的法律赔偿。

在市场营销交换过程中各方的权利和责任

在市场营销交换过程中参与者应该期望:
1. 所提供的产品和服务是安全的并适合他们期望的用途;
2. 有关所提供的产品和服务的信息不应该是有欺骗性的;
3. 所有各方都期望真诚地履行他们财务的以及其它的义务;
4. 存在适当的内部方法来公平调整或纠正有关购买时发生的不满。

在产品开发和管理方面,主要的责任:

· 透露与产品或服务使用有关的所有实质的风险;
· 识别任何可能会大大地改变产品或对购买者的购货决定有影响的产品部件的替换;
· 识别额外增加成本的特色。

在促销领域:

· 避免不实或误导的广告;
· 拒绝高压的操纵,或令人误解的销售手法;
· 避免使用欺诈或操纵的销售促进方法。

在分销领域:

· 不为了剥削的目的操纵产品的可获得性;
· 在市场营销渠道不使用强制手段;
· 不对零售商选择经营的产品施加过分的影响。

在定价的领域:

· 不从事价格固定协议活动;
· 不实行掠夺性价格;
· 透露与任何购买有关的全部价格。

在市场营销研究领域:

· 禁止假借从事研究为口实来推销或筹措资金;
· 避免错误地陈述或遗漏有关的研究数据,要保持研究的正直性;
· 公平地对待外界的顾客和供应商。

组织的关系

营销人员应知道他们的行为在组织的关系中会如何影响其他人的行为。他们在与其他人,如职工、供应商或顾客的关系中不应该要求、鼓励或使用强制手段去获得不道德的行为;

1. 在职业关系中有关特许的信息应采用机密和匿名的方式;

2. 及时地完成他们在合同和相互的协定中的义务和责任;

3. 在没有发起人或物主的同意和补偿情况下,避免把别人的全部或部分工作占为己有或从中直接获利;

4. 避免以某种方式操纵利用环境以获取个人最大的福利,这种操纵不公平地剥削或损害了其他组织。

任何美国市场营销协会(AMA)的会员如果被发现违反了这个道德准则的任何条款,可能会中止或撤消其协会会员资格。

许多公司发展了一些创新的方法来对职工进行道德教育:

花旗银行发展了一种道德板游戏,各组职工据此来解决假设的难题。通用电气公司的职工将特别设计的软件放入他们个人计算机中寻找道德问题的答案。在德克萨斯仪器公司,职工在电子新闻服务中可看到每周有关道德的专栏。它的一个很普及的特点:是由公司的道德官员提供解答……涉及职工最常遇到的麻烦的问题。

然而,成文的准则和道德方案不能保证做出合乎道德的行为。道德和社会责任需要整个公司人员承担起责任,它们必须成为公司文化的一环。根据惠而浦(Whirlpool)公司董事长大卫 R. 惠特曼所说:" 归根到底' 道德的行为 '必须是组织主要的一部分,是一种深植在公司体内的生活方式……在任何企业中,道德的行为必须是一种传统,是职工代代相传的处理个人事务的方式。这是管理部门的责任,从最上层开始,通过个人行为做出榜样,并创造一个环境—— 不仅鼓励和回报有道德的行为,而且使得任何事都能令人接受。"

当市场营销经理走向 21 世纪时,他们将面临许多挑战和机会。由于太阳能、个人计算机、相互作用的电视和现代医药等先进技术的发展,以及新的运输、娱乐、沟通方式的出现,提供了丰富的市场营销机会。然而,社会经济、文化和自然环境的力量增加了对市场营销活动范围的限制。能够以对社会负责的方式创造新价值的公司将能征服全世界。

第四节　市场营销公共政策的原则

最后,我们要讨论制定市场营销的公共政策时可以遵循的一些原则。这些原则反映了现代市场营销理论与实践的基本假设。

—— 消费者和生产者自由原则

在尽可能的情况下,市场营销决策应由消费者和生产者在相对自由的情况下制定。假如市场营销体系要带来高水平的生活,市场营销自由度是重要的,因为人们能以他们自己的方式而非别人的方式获得满足。这也使产品与消费者需求实现较密切的配合。可以说,在一个动态的市场营销体系下,生产者和消费者的自由度是基础。但是为了贯彻这种自由度并防止滥用自由,还需要有更多的原则。

—— 抑制潜在伤害原则

在尽可能的情况下,生产者和消费者的交易是两者之间的事。可是当交易伤害或威胁到生产者、消费者或者第三者时,政治体系就会抑制生产者或消费者的自由。一般认为,交易的伤害是政府干预的基础。主要的问题是到底什么程度的伤害才能使这种政府干预合理化。

—— 满足基本需求原则

营销体系不仅要满足富裕消费者的需要,也要满足贫困和社会地位低下的消费者的需要。在自由企业的体系下,生产者为市场生产货物,供给愿意而且有购买力的消费者。但

某些人因缺乏购买力而连生活必需的商品和服务都无能力购得,造成他们生理及心理上的伤害。在保留生产者和消费者自由原则的同时,市场营销体系应该支持经济的和政治的行动来解决这类问题。它应该努力去满足所有人的基本需要,而所有人都应在某种程度上享受市场体系所创造的生活水平。

——经济效率原则

市场营销体系努力以低廉的价格有效率地提供产品与服务。每个社会的欲望和需要得到满足的程度要依赖于稀缺资源能否有效地利用。自由经济鼓励积极竞争和使购买者获得充分的信息,以达到市场效率。竞争者必须仔细控制他们的成本,同时根据顾客需求来决定产品、价格和营销方案以获取利润。购买者对于不同的产品、价格和质量都很了解,经过仔细地选择以获得最大的满足。积极的竞争和购买者有充分的市场信息可确保产品物美价廉。

——创新原则

市场营销体系鼓励真正的创新以降低生产和分配成本,鼓励开发新产品以应付消费者千变万化的需求。许多所谓的新产品,事实上都是模仿其它品牌,只是略作修改以便于推销。在一个产品种类中,消费者可能会遇到 10 种相似的品牌。但是有效的市场营销体系鼓励真正的产品创新和产品差异,以迎合不同细分市场的需求。

——消费者教育和充分信息原则

有效的市场营销体系在消费者教育和提供信息方面大量投资,以增加消费者长期满足与福利。经济效率原则需要这样的投资,尤其是当产品的数量众多而销售者所说又互相矛盾令人无所适从时就更重要了。理想地讲,公司对它们的产品应提供充分的信息,但消费者群体和政府也能传播各种有关产品的信息和评价。公立学校的学生能学习消费者教育的课程,从而了解较好的购物技巧。

——消费者保护原则

消费者教育和信息不能完全保护消费者免于受害。市场营销体系也必须为消费者提供保护。现代的产品如此复杂,即使受过训练的消费者也不能信心十足地评估这些产品。消费者不知道移动电话是否会发出致癌的辐射线,新车的安全设计是否有问题,或者一种新药是否会有危险的副作用。政府机构必须检查和判断各种产品,如食品、药物、玩具、家电、纤维制品、汽车以及房屋等的安全水平。消费者购买产品但不会了解其行为对于环境的影响,所以消费者保护也包括可能伤害环境的生产和市场营销活动。最后,消费者保护亦应致力于防止欺骗以及强迫推销等伎俩,以免使毫无防卫力量的消费者受害。

以上 7 个原则是基于这样的假设,即市场营销的目标不在追求公司的利润,或总消费水平,或消费者选择的最大化,而是追求最高的生活质量。生活质量意味着社会大众的基本需要能够得到满足,并有各式各样的好产品上市,以及使消费者享受良好的自然和文化环境。市场营销体系如能适当地运作,就能为全世界人类创造和提供一个较高的生活

质量。

本章小结

市场营销体系应感觉消费者的需要，服务并满足他们的需要，并改善消费者的生活质量。为了满足消费者的需要，营销人员可能采取一些行动，这些行动并非使每个人都喜欢或受益。营销经理应该知道对市场营销的主要社会批评。

市场营销对个别消费者福利的影响被人批评为高价格、欺诈行为、高压式推销、劣质产品或不安全产品、有计划地使产品变得陈旧以及对社会地位低下的消费者给予很差的服务。市场营销对社会的冲击曾被批评为产生错误的欲望和过度的物质主义，社会公共财物不足，文化污染，及政治权力过大。批评者也批评市场营销对其它企业的冲击，如通过收购阻碍新厂商进入的市场营销行为，不公平的竞争性市场营销行为伤害了竞争者并降低了竞争程度。

对市场营销体系的关注导致了民事的与公共的行动来管制市场营销。消费者主义是一种有组织的社会运动，该运动企图加强购买者相对于销售者的权利和力量。机敏的营销者通过提供更充分的消费者信息、教育和保护将消费者主义视为一个更好为消费者服务的机会。

环境保护主义也是一种有组织的社会运动，该运动寻求市场营销行为对环境和生活质量造成最小的伤害。它要求当消费者的满足产生太多的环境成本时就应抑制他们的需求。公众的行动已导致在产品安全、真实包装、真实借贷及真实广告等领域通过许多法律来保护消费者。

许多公司原来反对这些社会运动和法律，但如今，它们中大部分已认识到对积极的消费者信息、教育和保护的需要。有些公司遵从进步市场营销的观念，它是基于消费者导向、创新、价值创造、社会使命感和社会市场营销等五个原则。愈来愈多的公司制定政策和准则以帮助它们的经理人员处理市场营销道德问题。

虽然市场营销和社会责任之间存在许多问题，但我们能制定市场营销公共政策的一些原则。这些原则包括消费者和生产者自由、抑制潜在伤害、满足基本需要、经济效率、创新、消费者教育和充分信息，以及消费者保护等内容。

关键术语

消费者主义(Consumerism)　是公众和政府机构的有组织的行动，为的是改善购买者相对于销售者的权利和力量。

消费者导向的市场营销(Consumer-oriented marketing)　一种进步的市场营销原则，它认为公司应从消费者的观点来看待和组织它的市场营销活动。

缺陷产品(Deficient products)　产品既无吸引力也无长期的利益。

满意产品(Desirable products)　产品既提供高度的即时满足，又提供高度的长期利益。

进步的市场营销观念(Enlightened marketing)　一种市场营销观念认为，企业的市场营

销应支持营销体系的最佳长期业绩。它的 5 个原则包括消费者导向的市场营销、创新的市场营销、价值市场营销、使命感市场营销和社会市场营销。

环境保护主义(Environmentalism)　公众和政府机构为保护和改善人们的居住环境所组织的行动。

创新的市场营销(Innovative marketing)　创新市场营销的一个原则要求公司寻求真正的产品和市场营销改进。

令人愉快的产品(Pleasing products)　这种产品能产生立即的高度的满足,但从长期来看可能伤害消费者。

有益产品(Salutary products)　产品的吸引力低但从长期而言对消费者有益。

使命感市场营销(Sense-of-mission marketing)　它是一种进步的市场营销原则,认为公司应以广泛的社会观点而非狭窄的产品观点来对其使命下定义。

社会市场营销(Societal marketing)　它是一种进步的市场营销原则,认为公司应考虑消费者的需要,公司的需要,消费者的长期利益和社会的长期利益,并据此做出市场营销决策。

价值市场营销(Value marketing)　它是一种进步的市场营销原则,认为公司应将大部分资源投放在建立价值市场营销上。

讨论题

(1) 杰宝公司在消费者抱怨婴儿食品瓶内掺有玻璃碎片后,没有收回其婴儿食品的做法是对还是错?不考虑你知道事情的结果,分析在 1986 年杰宝公司所面临的情况,并说明在当时你会建议采取什么行动。

(2) 市场营销会产生或降低进入市场的障碍吗? 试说明一个小型家用清洁用品制造商如何能以广告与 P&G 公司抗衡。

(3) 假设你是道化学公司(Dow)的市场营销经理,你会偏爱以下哪种方式: (1) 政府对空气和水污染的可接受水平的法规或(2) 建议目标排放水平的自愿性工业准则? 原因何在?

(4) 讨论 P&G 公司是否实施了进步市场营销原则? 你的学校怎么样呢? 试举例支持你的回答。

(5) 试比较市场营销观念和社会营销观念。你认为营销者应该采取社会市场营销观念吗? 试说明应该与不该的原因。

(6) 如果你有权力可以采取任何可行的方法来改变营销体系,你会做哪些改进? 分别从消费者和进入市场的营销者的观点来看,你能做什么样的改进?

案例二十二　雀巢公司: 又遭到攻击

雀巢公司某一部门的可疑的市场营销手法引起了消费者产品积极分子的关注。而且由公众仔细检查雀巢的所作所为已经不是第一次了。

雀巢(NestléS.A.)本部设在瑞士的维韦(Vevey),是世界上最大的食品公司,在世界各地的年总销售额高达250亿美元。公司的产品在50个国家的383个工厂中生产。人们熟悉许多雀巢产品——雀巢巧克力糖;纳斯咖啡(Nescafe),品尝者选择咖啡(Taster's Choice)及希尔兄弟(Hill Bros)咖啡;利比和康特黛娜食品;比彻·内特(Beech Nat)婴儿产品;斯托弗儿食品(Stouffer Foods)和弗里斯克(Friskies),精美宴席(Fancy Feast)和非凡的狗食(Mighty Dog Pet Foods)。1985年,公司收购了康乃馨公司(Carnation Co.),该公司是炼乳、可可粉、方便早餐食品、咖啡伴侣(Coffee Mate),及其它著名品牌的制造商。

在70年代后期和80年代早期,雀巢公司受到健康专业人员的攻击,他们指控该公司鼓励第三世界母亲放弃母乳喂养而采用公司的奶制婴儿食品。批评者指责雀巢公司使用老练而复杂的促销技巧劝说成千上万贫穷不堪而没有什么文化的母亲,让她们认为配方喂养对她们孩子更好。不幸的是,奶粉配方喂养在这种国家一般不是明智之举。由于贫困的生活条件及习惯,人们不能或不去妥善地清洁奶瓶并往往用不纯的水去调制奶粉。再者,收入水平不允许很多家庭购买足够数量的奶粉。

1977年,美国两个关心社会的团体领先发起对雀巢公司的世界性制裁。制裁到1984年才终止,因为该公司遵从了世界卫生组织(WHO)所采用的婴儿奶粉配方市场营销准则。准则禁止了所有的促销努力,要求公司只能作被动的"接受订货者"。它禁止广告、样品赠送及与顾客的直接接触。与专业人员(如医生)的接触只有在专业人员主动的要求下才被允许。制造商可以在产品包装上印上某种能看得见的公司标志,但是不能有婴儿的图片。实际上,世界卫生组织的准则几乎不允许市场推销。然而,该准则包含的仅仅是推荐的指导方针。只有在政府通过自身的立法机构下达国家准则后,这种指导方针才成为强制性的。

除了奶粉配方的争论,在最近几年,雀巢公司还有其它的公共关系困难。与发生在第三世界的婴儿奶粉配方灾祸形成对照,下一个偶发事件是有关雀巢子公司的高级管理层的道德问题。比彻内特营养公司,是雀巢公司设在美国的一个婴儿食品单位,在1987年,当它被迫承认在为婴儿配制的苹果汁中掺假,并贴上错误的标签时,该公司陷入困境。这项产品几乎不含什么苹果汁,而是由甜菜糖、蔗糖糖浆、玉米糖浆及其它成分制成。比彻内特公司在对联邦指控承认有罪之后同意付200万美元的罚款和14万美元食品药物管理局调查费用。两名公司的总经理被解雇并被关押。

由于雀巢公司最近进入了约值16亿美元的美国婴儿食品市场,它又再次成为众人注目的中心。虽然雀巢公司主宰了欧洲市场,但三家大的颇有建树的竞争者控制了美国的市场——阿博特实验室(以西米拉克 Similac 和艾索米尔 Isomil 品牌上市)占53%的市场份额,其次为布里斯托-迈耶尔(以恩法米儿和普罗索比品牌销售)占36%的市场份额,还有美国家庭产品公司(American Home Products)(SMA 品牌)占市场份额的11%。但是美国的市场预测每年会增长8%～9%,而雀巢公司希望得到这个增长的份额。

雀巢的康乃馨分部在婴儿食品业务上信誉卓著,在1988年后期以"好开端"(Good Start)的名字推出新的婴儿配方。它也介绍了第二种产品"补充者"(Follow Up),这是为6个月或更大的婴儿配制的。

康乃馨公司声称“好开端”品牌比目前市场上的婴儿配方提供更重要的利益。新的配方是一种以乳清为主的产品，它是专门为对标准的以牛奶或大豆奶为基本配方的食品过敏的婴儿设计的。康乃馨公司“好开端”品牌的定价与牛奶或大豆奶为基本配方的食品相当。

在介绍“好开端”产品的专题文章中，康乃馨声称：“母乳对婴儿是理想的食品，然而如果无法用母乳喂养时，婴儿配方食品应该提供完全的营养并能为婴儿所接受。”婴儿对食品的不接受及过敏性源于免疫系统尚未完全发展，肠内壁不成熟或肠内壁的损伤。在婴儿对食品不能接受或过敏的情况下时，医生往往建议婴儿食品配方应以全脂牛奶为主。然而这些配方有时也会造成婴儿不接受或过敏问题。在这些情况下，医生也常提议婴儿配方以大豆产品为主，但康乃馨公司辩称大豆产品也常会造成问题。

因此，康乃馨公司将“好开端”定位在医生推荐以大豆为主的配方之前的应建议的一个婴儿配方。康乃馨指出，乳清蛋白质是母乳中主要类型的蛋白质。“好开端”对长期或经常性喂养而言，营养很充分。然而康乃馨警告，在怀疑牛奶过敏的情况下，母亲们应在医师的监督下使用“好开端”。

康乃馨估计所有婴儿中有 15%～20% 对在标准牛奶配方中所含的蛋白质过敏，相反，小儿科学术委员会却说该比例仅为 1%～2%。尽管如此，康乃馨仍宣布“好开端”是医药上的突破，并将它称为“低过敏性的”，并在罐头上用粗体字标明。该公司声称产品可预防或减少惊悸、失眠、腹痛、皮疹和其它问题。产品的专题论文引用了 7 个研究报告，其中包括 765 个证明“好开端”有利于婴儿的调查。然而小儿科医生警告，虽然这种配方比一般以牛奶为主的配方容易消化，但母亲们只应该在孩子的医生推荐后才能使用。

除了对康乃馨的低过敏性说法的反应，医学界也反对康乃馨直接向消费者做广告宣传它的“补充者”。美国婴儿配方业务主要由营销人员和健康专业人员之间的关系支配。除了医院的赠品方案外，阿博特和布里斯托-迈迈耶尔两公司主要向医生推销它们婴儿配方产品。这两家公司的销售人员直接拜访医生，解释公司的产品，留下样品，并鼓励医生推荐他们公司的产品。结果，在婴儿配方食品市场很少有消费者对品牌忠诚，因为母亲们通常购买医生推荐的配方。除此之外，由于小儿科医生告诉母亲去买什么，在婴儿配方食品市场，很少有价格的敏感性。

当康乃馨推出这两种产品时，它发现自己受到攻击，主要因为低过敏性的诉求和直接向消费者推销“补充者”。康乃馨决定对“好开端”撤消低过敏性的宣传，但坚持它的“补充者”市场营销方案，它包括向保健专业人员推销产品。康乃馨也很有兴趣地注视着杰宝产品开始在 1989 年 8 月经销的由布里斯托-迈迈耶尔部门生产的一种婴儿配方食品。杰宝直接向消费者推销其配方。

同时，康乃馨继续利用它的 90 名推销人员向保健专业人员推销“好开端”，而避免直接向消费者的促销。到 1990 年末，“好开端”获得的市场份额不到 1%，而“补充者”赢得约 2% 的市场份额。康乃馨发现，要攻入美国婴儿配方食品的市场是异常困难的。

结果，康乃馨宣布它将在 1991 年年初直接向消费者推销“好开端”。为了支持它的决策，康乃馨注意到在美国的婴儿配方食品公司一般将婴儿配方看作处方药品而非食品产品。作为一种食品，联邦法律和食品及药物管理局规定，要保证营养成分、标签的正确性和

婴儿配方的制造质量。如将婴儿配方作为处方药品来对待，公司要采用与处方药品所采用的同样的"医药市场营销"技巧。

康乃馨辩解说，传统的做法使消费者处在一种非常不利的地位。第一，消费者不能意识到产品之间的不同，他们选择品牌的基础是当母亲出院时所收到的免费样品。第二，由于医药的市场营销是劳动密集型而且费用高，消费者要为以这种方式推销的产品付更多的钱。第三，开发一种医药市场营销规划的花费使新公司进入市场非常困难。康乃馨最后辩解说，因为医生错误地相信康乃馨直接将"好开端"推销给消费者，他们拒绝与病人讨论"好开端"产品，这样就有效地将康乃馨排除在市场之外。

康乃馨特别注意到，禁止向消费者作广告的做法忽略了父母日益增加参与如何对婴儿喂养的决定。这种禁令也限制了对婴儿配方食品行业的革新和对产品改进的激励。而且这个禁令使医生在决策过程中成为不平等伙伴，因为他们拥有所有的信息，而病人没有，即使有也少得可怜。康乃馨认为，更平衡的伙伴关系才有意义。公司还注意到，美国小儿科医师协会有明确的政策促进母乳喂养。虽然存在这种政策以及对广告的"禁令"，美国的母乳喂养率最近 10 多年来一直在下降。

康乃馨分部表示，它的"好开端"广告提供了 3 种简单的信息：(1) 母乳喂养最佳；(2) 对其它配方产品来讲，"好开端"是很有营养的好的替代品；(3) 向你的医生请教所有婴儿喂养的决策。

同时，美国小儿科医师协会再次表明，它对向消费者直接做广告持反对态度。注意到最近发生的直接广告事件，美国小儿科医师协会指明，"这种改变的动机来自于公司所赚的利润，协会相信，这是以孩子适当的营养为潜在代价。"美国小儿科医师协会反对任何可能阻碍母乳喂养的行为，它坚决反对向公众直接推销婴儿配方食品，因为此举对母乳喂养存在潜在的不利的影响。美国小儿科医师协会指出，它相信当公司为它们的配方食品所声称的利益做广告时，会妨碍母亲做出母乳喂养的决定。协会还指出，母乳喂养的支持者无法与配方食品制造商的广告活动竞争。当配方食品制造商彼此竞争时，它们会夸大其食品的优点，更进一步促进配方食品的使用而冷落了母乳喂养。

雀巢和康乃馨分部再次发现它处在争论之中。康乃馨必须找到渗透到美国婴儿配方食品市场的方法，而同时要平衡消费者、医疗社区和公司的利益和关注。

案例问题

(1) 想想列在第 22 章的传统的买主和卖主的权利。在第三世界婴儿配方食品情况中违反了哪种权利？在比彻内特苹果汁的情况中，哪种权利被违反了？康乃馨有权随心所欲地促销"好开端"婴儿配方食品吗？

(2) 雀巢公司是否会以它的"好开端"产品来实践对社会负责的营销方式？

(3) 你会为"好开端"产品推荐什么样的营销方案？